

Managementul diversității

Janina Micu

În prezent există un manual de formare în Managementul diversității care a fost pregătit de Comisia Europeană în cadrul proiectului „Formare în Antidiscriminare și Diversitate VT 2006/2009”, inițiat și finanțat de către Comisia Europeană.

Manualul a fost conceput pentru a veni în sprijinul unor companii de pe teritoriul celor 27 de țări ale Uniunii Europene, dar și în Turcia.

Proiectul a avut ca grup țintă, pe lângă aceste companii și includerea perfecționării managerilor, a personalului organizațiilor patronale. De asemenea există un interes deosebit ca acest manual de management al diversității să fie util și formatorilor, consultanților și a altor persoane care se ocupă și interacționează mai ales cu minoritățile etnice din România și nu numai.

Trebuie menționat că în Europa, managementul diversității este încă o disciplină tânără, însă acesta este foarte necesară. Dacă vă puneți întrebarea de ce ar trebui să ne intereseze diversitatea?, răspunsul cel mai obișnuit este că discriminarea nu este în regulă, nici din punct de vedere legal, nici moral.

Dacă ne referim la diversitate este bine de știut că sensul acesteia a evoluat după anii 1970, în sensul că termenul era folosit preponderent cu referire la minoritățile și femeile din cadrul forței de muncă, iar managerii trebuiau să rețină faptul că diversitatea la locul de muncă înseamnă creșterea reprezentării de gen, naționalitate sau etnie.

Mai târziu, prin baza unor amendamente realizate în anii 1974 și 1975, guvernul SUA a făcut mai multe presiuni asupra companiilor ca să angajeze mai mulți minoritari și femei, oferind acestora mai multe oportunități de avansare în cadrul ierarhiilor companiilor, astfel încât minoritățile etnice au putut beneficia de măsuri pozitive la locul de muncă.

Managementul diversității implică integrarea ideilor și practicilor diversității în procesele manageriale. Astfel, companiile își pot dezvolta mediul lor prin: învățare,

dezvoltare, comunicare, acceptând diferențele și similaritățile ca și un potențial, acesta poate fi considerat un proces de valoare adăugată organizației, în care principiile și valorile sunt în conformitate cu respectarea drepturilor omului.

Șapte pași către diversitate ca și resursă

În cadrul programului European de Acțiune Comunitară pentru combaterea discriminării (2001- 2006) s-a realizat manualul de formare în managementul diversității, elaborat în anul 2007 de o echipă de specialiști. Această publicație a fost comandată de UE iar în cadrul acesteia s-au elaborat cei șapte pași către diversitate ca și resursă, dar și principiile diversității pe care le voi prezenta foarte pe scurt.

Precondiția pentru a deveni o companie de succes cu orientare către diversitate este o cultură a companiei ce apreciază și promovează diversitatea în mod conștient. Compania dezvoltă strategii pentru a ajunge la o balanță între diferențe și similarități cu scopul de a crea valoare.

Dacă ne întrebăm ce pot face companiile pentru a dezvolta un management al diversității ce apreciază și folosește diversitatea pe plan intern în avantajul său și aplică ceea ce a învățat în mod sistematic și eficient în mediul său extern?, putem observa că:

1. Pentru a dezvolta și menține o cultură a companiei puternică, diversă trebuie să existe în aceeași măsură o viziune și strategie ale companiei puternice și clar formulate, ce includ diversitatea ca și componentă esențială. La urma urmei, diversitatea constituie resursa economică pe termen lung.
2. Pentru un bun management al diversității o companie are nevoie de un sistem de management al performanței extrem de eficient dezvoltat metodic prin consultări cu mulți acționari interni. Trebuie create ghiduri de managementul diversității pentru întreaga companie și stabilite clasamente și etaloane în consecință.
3. Performanța este măsurată în mod independent de rasă, etnie sau culoarea pielii, gen, religie etc. Acest lucru este extrem de dificil, deoarece majoritatea oamenilor nu sunt conștienți de propriile filtre de percepție. La acest capitol este nevoie de mult efort pentru ridicarea gradului conștientizării.

4. Priviți în profunzime diversele constelații de diversitate ale departamentelor, echipelor și proiectelor dumneavoastră și luați în considerare competențele, talentele, experiențele, atributele personale (cum ar fi genul, vârsta, originea de migrațiune etc.) și profesiile. Acest tip de cunoaștere detaliată va facilita posibilitatea creării de echipe inovative și generarea de noi idei.
5. De îndată ce percepeți chiar și cea mai mică urmă de evaluare a personalului ce nu se bazează pe performanță, cu alte cuvinte, când percepeți discriminare sau lipsă de valorizare în baza atributelor personale, confrunțați acest lucru și folosiți sancțiuni pentru a restabili situația.
6. Dezvoltați un sistem de recrutare și selectare inovativ. Ce fel de oameni cu ce fel de profil și de competențe vă sunt necesari? Întrebările ce trebuie puse sunt: Unde se găsesc oamenii excepțional de talentați și diverși indiferent de originea lor etnică-națională? Cum să-i căutăm?
7. Transformați liderii dumneavoastră în adevărate modele pentru diversitate care sunt convinși la nivel personal că diversitatea servește nevoilor companiei și este o parte esențială a identității sale.

O companie nu se transformă în mod automat într-un campion al diversității. Sunt necesare atât o evaluare constantă și gândire inovativă, cât și acțiune și reflecție sustenabile.

Principii de implementare a managementului diversității

Implementarea Managementului Diversității este în esență o chestiune de atitudine, mentalitate și comportament într-o companie. Următoarele principii ne reamintesc de ce trebuie să avem grijă.

Principiul 1

Pentru a evita opoziție la scară mare, diversitatea trebuie să fie definită într-o manieră largă și incluzivă. Definiția trebuie să arate în mod evident angajaților că toată lumea este inclusă și prin urmare că diversitatea fiecăruia este apreciată.

Principiul 2

Pentru a aprecia diversitatea, organizațiile trebuie în primul rând să se asigure că sunt cu adevărat diverse la toate nivelurile – nu doar atunci când vine vorba de dimensiuni secundare, ci diverse de asemenea și în termeni de dimensiuni primare ale diversității.¹

Principiul 3

Pentru a acorda diversității prim loc este nevoie atât de o schimbare fundamentală a presupuzițiilor legate de cultura organizației cât și de schimbări ale sistemelor și practicilor de bază folosite pentru a sprijini clienții și angajații.

Principiul 4

Schimbarea principiilor de management poate fi singura cea mai importantă unealtă în implementarea diversității atunci când este aplicată cu măiestrie.

Principiul 5

Pentru a fi siguri că implementarea diversității este cât de rapidă și încununată de succes cu puțință, diferitele nevoi și probleme ale tuturor celor cinci segmente din Curba de Adoptare a Diversității trebuie să reprezinte factori ai planului general.

¹ Modificând modelul lui Loden pentru dimensiunile primare și secundare ale diversității, UE a definit șase dimensiuni primare: gen, rasă și etnicitate, dizabilitate, vârstă, orientare sexuală și religie; dimensiuni secundare sunt educația, profesia, statutul familial, etc.. Vezi Loden, Marilyn (1996). *Implementing Diversity*

Principiul 6

O mentalitate pentru diversitate este ceea ce face diferența între adevărații facilitatori și manageri și cei care pretind sau vorbesc doar despre nevoia de schimbare.

Principiul 7

Fără a face o investiție serioasă atât în resurse de timp cât și umane, nicio companie nu va putea cu adevărat adopta paradigma de valorificare a diversității.

Principiul 8

Pentru a face față rezistenței, este nevoie de construirea de sprijin între cei care sunt gata să adopte schimbarea și în același timp de minimalizarea implicării celor care încă resping ideea.

Principiul 9

Este imperativ să dezvoltăm acum argumentele strategice și financiare pentru valorificarea diversității, deoarece construirea argumentului companiilor dă forță probabilității unei adoptări complete.

Principiul 10

În timp ce doar o formare excelentă nu va asigura schimbarea culturii, lipsa acesteia poate duce la pagube considerabile pentru eforturile de implementare a diversității.

Rolul tinerilor în promovarea valorilor europene

O Europă unită presupune un grad foarte ridicat de **flexibilitate** în ceea ce privește orice bariere și granițe, cum ar fi cele de stat, limbă și de religie. În acest sens, Stuard Hall și Arjun Appadurai afirmă că una dintre consecințele globalizării este uniformizarea și egalizarea discursurilor și a comportamentelor.

În acest context, elitele, intelectualii, fiecare stat-națiune ar trebui să fie preocupați de menținerea culturilor minorităților, a culturii regionale și etnice, care trebuie îmbogățite cu noi idei aduse de globalizare. Acest proces nu ar trebui să anihileze particularitățile culturale, ci mai degrabă să păstreze diversitatea culturală a țării noastre. Alteritatea și uniformitatea pot și ar trebui să coexiste.

Consider că astăzi, mai mult ca oricând, **interdisciplinaritatea academică este necesară** pentru a avea o viziune completă a termenilor (democrație, globalizare, naționalitate, stat-națiune, etnie etc.) și a modului de interacțiune pe meleagurile autohtone.

Un aspect important este: **globalizarea și identitatea culturală în UE**. Argumentele favorabile globalizării în ceea ce privește identitatea culturală și a implicării tinerilor în promovarea valorilor europene sunt foarte importante. Acestea presupun:

- interacțiuni peste graniță, care conduc la o amestecare a culturilor în spații specifice – pluralizare;
- fluxurile culturale se manifestă diferit în sfere diferite și pot genera originalitate în anumite spații - diferențiere;
- integrarea și răspândirea ideilor și practicilor culturale;
- norme și practici globale sunt interpretate diferit prin prisma tradițiilor locale, universul trebuie să ia forme particulare de glocalization (joc de cuvinte în limba engleză, combinație între globalization și localization).

Diversitatea însăși a devenit o valoare globală, promovată prin organizațiile și mișcările internaționale, precum și prin statele națiune instituționalizate.

Aspecte ale comunicării în contextul multicultural

În creionarea identității, cultura rămâne o coordonată centrală prin care identitatea se comunică. Normele identitare trebuie să funcționeze în respect una pentru cealaltă.

Într-un capitol intitulat Ghid pentru grupuri din cartea Gloriei Steinem sunt propuse niște criterii care trebuie urmate pentru a avea succes comunicarea (egalitate, onestitate, analiza și stabilirea de legături, stimularea respectului de sine etc.)

Fără individualitate un popor, o comunitate nu poate progresa. Schimbarea în sine nu este suficientă, ea trebuie să se producă în sensul progresului. Nu există, oricum, mișcare în plan individual sau social care să nu necesite ideea de comunicare. Cu cât abilitățile sunt mai mari, posibilitatea ieșirii din criză este mai aproape de succes.

Consider că tinerii trebuie promoveze activitățile desfășurate de UE. Implicarea, documentarea teoretică și practică, participarea în campanile de informare, în excursii, școli de vară, pe plan național și internațional a tinerilor este necesară.

Promovând valorile europene (pace, prosperitate, solidaritate, libertate, egalitate, respectarea demnității umane, respectarea drepturilor omului, inclusiv a drepturilor persoanelor care aparțin minorităților naționale) se pot schimba mentalitățile oamenilor. În consecință integrarea în UE nu înseamnă pierderea valorilor identitare, ci contribuția activă și împărtășită la diversitatea valorilor europene.