

# Równe szanse i zdrowa organizacja

## Perspektywa innych kultur

Nie widziałem jeszcze długofalowego planu HR-owego, który nie zawierałby strategii mającej zapewnić równe szanse wszystkim pracownikom i przeciwdziałać dyskryminacji. Jako HR-owi profesjonaliści uważamy za oczywistość, że ocena pracownika i jego szanse na awans powinny zależeć od umiejętności merytorycznych bez względu na płeć, narodowość, orientację seksualną czy religię.

Irek Zyzański

Ten numer „Personelu Plus” w dużej mierze jest poświęcony kwestii budowania zdrowej organizacji. Znajdziecie w nim bogactwo wiedzy i różnorodność spojrzeń. Ja chciałbym podzielić się swoimi doświadczeniami z wieloletniej pracy w Azji i na Bliskim Wschodzie. Jak wygląda walka z dyskryminacją w miejscach, gdzie pracują ludzie z różnych grup etnicznych czy kast społecznych, różnego wyznania? Zagraniczni pracownicy są już w Polsce codziennością i ich zróżnicowanie będzie się powiększać. Czy jako HR-owcy jesteśmy przygotowani do przyszłej integracji w naszych organizacjach ludzi, którzy będą postrzegani jako „ci inni”?

### Przestrzeń osobista w różnych kulturach

Pytanie pracownika o jego wyznanie w wielu krajach może zakończyć się rozmową dyscyplinującą lub nawet usunięciem z pracy. W kulturze europejskiej religia należy do

obszaru osobistego i pracodawcy nic do tego, w co wierzy lub nie wierzy pracownik. Dyskryminacja kogoś z uwagi na wyznanie jest jednym z podstawowych – *nomen omen* – grzechów, które można popełnić. Nie wszędzie tak to jednak wygląda. Kiedy rozpocząłem pracę w Indonezji (oddział światowego koncernu FMCG), jednym z pierwszych tematów, który pojawił się podczas spotkania przy kawie z moim nowym zespołem, była religia. „Irek, a jakiego jesteś wyznania? Chodzisz do kościoła? Bo wiesz, ja jestem protestantką, ale tutaj w zespole wiele osób jest katolikami, powiem Ci, gdzie jest fajny kościół. A Doni jest muzułmaninem, ale wiesz, podczas Ramadanu pości tylko pierwsze 10 dni i nie przeszkadza mu, że przy nim pijemy i jemy”.

Wyposażeni w naszą korporacyjną mapę odniesień możemy poczuć się niekomfortowo, kiedy padają pytania, które u nas należą do obszaru tabu. W tamtej kulturze pytania o religię są jednak tak samo oczywiste jak dyskusja o sposobie spędzenia wakacji.

Jest to część Ciebie, a ludzie, którzy z Tobą pracują, chcą Cię lepiej poznać. Pytania o wyznanie są zresztą w większości kwestionariuszy – o wizę stałego pobytu, przy założeniu konta bankowego czy w kontrakcie na wynajem domu. Jako HR-owcy musimy to zaakceptować i dostosować się zarówno do wymogów prawnych, które nakazują zbieranie tych informacji, jak i do panujących zwyczajów.

Inna sprawa to dopasowanie organizacji pracy do społecznych oczekiwań. Jest czymś oczywistym, iż każde szkolenie, które wypada w piątek, powinno mieć w agendzie dłuższą przerwę w okolicy przedpołudnia, aby dać uczestnikom czas na modlitwę. Jeżeli szkolenie odbywa się poza biurem, należy zapewnić dostęp do sali modlitw. Jeżeli znaj-

podczas dnia, to na Półwyspie Arabskim może to być dużo bardziej problematyczne i wskazane jest, aby w biurze zachowywać post w obecności muzułmanów. Posiłki i napoje można co najwyżej spożywać w swoim biurze za zamkniętymi drzwiami. Sam pamiętam w Arabii Saudyjskiej ogłoszenie w gazecie na początek Ramadanu, które ostrzegało, że ci, którzy publicznie złamią post, zostaną aresztowani do końca Ramadanu, a później wyrzuceni z kraju.

W korporacyjnym środowisku tych krajów daje to również możliwość integracji i motywacji zespołów, niezależnie od wyznań pracujących w nich ludzi. Wspólne wieczorne wyjście na zakończenie postu jest okazją do budowania ducha zespołu. Dobry lider, nie-

zależnie od swojego wyznania, przynajmniej kilka wieczorów spędzi ze swoimi ludźmi. Jeżeli organizacja ma biura w innych miastach, oczekuje się, że szef odwiedzi je wszystkie lub przynajmniej

ich większość, okazując w ten sposób szacunek swoim ludziom.

HR-owcy nie tylko powinni się upewnić, iż wszystkie wymagane procedury są przygotowane, ale muszą również zadbać o dokładne informacje dla pracujących na miejscu cudzoziemców, aby nie wpadli w kłopoty. Solidne szkolenie na rozpoczęcie kontraktu jest konieczne.

### Nieuświadomione dyskryminacje

Na poziomie deklaracji odrzucamy dyskryminację na tle kulturowym. Jednak HR-owcy muszą być szczególnie wyczuleni na dyskryminacje, które wynikają z niezrozumienia formy komunikacji i roli lidera.

Pracując w Polsce z firmami technologicznymi, które mają swoje korzenie w Azji, spotykam się z problemem percepcji i nierozumienia, co łatwo może prowadzić do dyskryminujących ocen pracowników. Azjatycki,

Czy jako **HR-owcy** jesteśmy przygotowani do przyszłej integracji w naszych organizacjach ludzi, którzy będą postrzegani jako „ci inni”?

dujemy się w biurze, to oczywiste jest, że takie pomieszczenie już istnieje, gdyż jest to wymóg prawny.

W Polsce na razie nie słyszę o otwieraniu kaplic albo sal modlitw w naszych biurach, ale jak zareagujesz jako HR-owiec, kiedy Twoja firma rozpocznie np. bliską współpracę z krajami muzułmańskimi. Wyobraź sobie, że na trzy tygodnie przyjeżdża do was grupa menedżerów z Dubaju, Kataru czy Indonezji i będzie potrzebować miejsca na modlitwę – czy jesteście dzisiaj na to gotowi?

Pracownicy HR w krajach muzułmańskich, szczególnie gdy w organizacji mamy grupę ekspatów, powinni zwrócić uwagę na zwyczaje związane z obchodzeniem Ramadanu. Różnice pomiędzy krajami są ogromne – od relatywnie liberalnego podejścia w Indonezji czy Malezji, aż po skrajnie konserwatywne, jak w Arabii Saudyjskiej. Jako HR-owcy musimy więc być czuli na punkcie jego przestrzegania. O ile w Indonezji sami muzułmanie zachęcali innych, by przy nich pili i jedli

trochę autorytarny styl zarządzania może wydawać się konfliktowy i arogancki, a polski bezpośredni styl komunikacji może zostać uznany za agresywny. Kiedy dodamy do tego stres codziennej pracy, to już niedaleko do potencjalnych konfliktów, spraw o działanie niezgodne z zasadami i dyskryminacji. Jeden z moich klientów, menedżer HR, który pierwszy raz zarządza ludźmi z kultury zachodniej, mówił mi o swoim szoku kulturowym po pierwszych dniach pracy w Polsce. „U mnie w Chinach, kiedy chcę porozmawiać z pracownikiem, to podchodzę do niego i pytam, czy ma czas. Pracownik wstaje i idziemy do mojego biura na rozmowę. Podczas jednego z moich pierwszych dni w Polsce chcę porozmawiać z podwładną, która pochodzi z Holandii. Podchodzę do jej biurka, przy którym pracuje na komputerze, i pytam uprzejmie, czy ma czas. A ona, podnosząc głowę, uśmiecha się i mówi, że nie, nie ma czasu, i pracuje dalej. Choć wiedziałem, iż spotkam się z innym stylem komunikacji, to doświadczenie wywołało szok i sporo mnie kosztowało, aby sobie to uczucie zracjonalizować. Oczywiście wiedziałem, że ona nie chciała być nieuprzejma, po prostu zakomunikowała mi, iż jest zajęta, i nawet nie przyszło jej do głowy, że ja mogę to odebrać jako arogancję oraz brak szacunku. Nauczyłem się teraz, że kiedy chcę z kimś porozmawiać, to po prostu otwieram mu o tym mówię”.

Czy podobne sytuacje mogą doprowadzić do konfliktu i potencjalnej dyskryminacji w organizacji? Oczywiście tak, zwłaszcza gdy żadna ze stron nie będzie sobie zdawała sprawy z różnic kulturowych.

### Rekrutacja ze względu na pochodzenie etniczne

Wystarczyło, że raz jeszcze przeczytałem powyższy śródtytuł, a już sam sobie chciałem wytaczać sprawę o nieprzestrzeżenie zasad – czy

nie jest to bowiem jeden z największych grzechów dyskryminacyjnych?

Pewien polski menedżer, który został przeniesiony do Kanady, opowiadał mi historię z pierwszych dni swojego pobytu tam. W zespole miał analityków z różnych grup etnicznych. Jednego z nich musiał wysłać na spotkanie do USA i chcąc uniknąć potencjalnych problemów na granicy, podczas spotkania zadał im niewinne w swoim mniemaniu pytanie o ich pochodzenie. Sprawa zakończyła się rozmową w dziale HR, podczas której usłyszał, że wszyscy rozumieją, iż świadomie nie chciał nikogo urazić, ale nie wolno mu zadawać takich pytań. Pytanie należało inaczej sformułować, np.: „Powiedzcie, kto może pojechać na spotkanie do Stanów”, bez drażnienia tematu pochodzenia.

Jednym z wielu warunków  
wplywajacych na zdrowie organizacji  
jest harmonia pomiedzy kulturą firmy  
a oczekiwaniami pracowników.

Z drugiej strony wyobraźcie sobie, że rozpoczynacie pracę jako HR-owcy w Singapurze albo Malezji. Odpowiadacie za rekrutację Waszych sił sprzedaży. W Singapurze większość właścicieli i pracowników małych sklepów jest pochodzenia hinduskiego. Wszystkie firmy podobne do Waszej zatrudniają sprzedawców hinduskiego pochodzenia, gdyż dużo łatwiej jest im nawiązać relację w sklepach. I oto macie dwóch równie dobrych kandydatów – jeden jest pochodzenia hinduskiego, a drugi – chińskiego. Kogo wybierzesz, HR menedżerze? I czy ten wybór nie będzie formą dyskryminacji na tle rasowym?

W niedalekiej Malezji jest inaczej. Praktycznie wszyscy hurtownicy i większość sklepikarzy są pochodzenia chińskiego. Chcą się komunikować ze sprzedawcami w swoim języku. Kogo wybierzesz z puli kandydatów? Czy będziesz brał pod uwagę ich pochodzenie?

## Zdrowa organizacja a lokalne obyczaje

Jednym z wielu warunków wpływających na zdrowie organizacji jest harmonia pomiędzy kulturą firmy a oczekiwaniami pracowników. Czasami ma to charakter bardziej anegdotyczny, ale jako HR-owcy musimy sobie zdać z tego sprawę, szczególnie w miejscach na styku różnych kultur i związanych z nimi tradycji.

Za przykład może posłużyć chiński Nowy Rok. W lutym weszliśmy w rok Świni. W naszym kręgu kulturowym to raczej ciekawostka, ale w Azji jest to bardzo ważne wydarzenie. Do zwyczajów mocno wrośniętych w obchody chińskiego Nowego Roku należy obdarowywanie się czerwonymi kopertami z pieniędzmi (obowiązkowo nowymi banknotami). Symbolizuje to konfucjańskie relacje, obowiązek troszczenia się o innych i dzielenie się naszą pomysłowością z tymi, którzy od nas zależą. Piękny i szlachetny zwyczaj – my również przecież dajemy prezenty swoim bliskim i znajomym z okazji świąt, imienin, urodzin, rocznic. Tylko że w naszych firmach nie oczekuje się od przełożonego obowiązkowej czerwonej koperty. Natomiast w Azji, tam, gdzie obchodzi się chiński Nowy Rok, przełożony jest moralnie zobowiązany dać każdemu swojemu podwładnemu czerwoną kopertę. Im wyżej w hierarchii, tym wyższa kwota w kopercie i większa liczba osób do obdarowania. Obdarować trzeba nie tylko swoich bezpośrednich podwładnych, lecz także inne osoby będące niżej w hierarchii. W Hong Kongu w okresie Nowego Roku przed pokojami naszych dyrektorów i menedżerów ustawiały się długie kolejki pracowników, aby życzyć im „Gonxi facai”, czyli szczęścia i bogactwa, i jednocześnie otrzymać czerwoną kopertę.

Jak ten obyczaj może wpływać na zdrowie i harmonię w organizacji? Wyobraźmy sobie firmę, w której mamy grupę ekspatów na menedżerskich stanowiskach, którzy nie mają ochoty wykładać pieniędzy z własnej kieszeni i ignorują ten zwyczaj. Czy naruszy to harmonię organizacji?

Czasami pracownicy zarządzający innymi otrzymują w firmie niewielką sumę

dodatkowych pieniędzy, zawsze w nowych banknotach, tuż przed Nowym Rokiem, aby choć trochę skompensować wydatki. Mimo że w pojedynczej kopercie nie lądują znaczne kwoty, to jednak, będąc na wysokim stanowisku w firmie z dużą liczbą pracowników, na obdarowanie ludzi dookoła możesz wydać nawet połowę swojego miesięcznego wynagrodzenia. To oczywiście tylko jeden (choćby znaczący) przykład, który pokazuje, kiedy na zdrowie organizacji ma wpływ coś, co trudno uwzględnić w firmowych procedurach i politykach. Jako liderzy HR musimy rozumieć te niuanse, gdyż będą one wpływały na atmosferę w pracy.

## HR-owa refleksja po powrocie do Polski

W tej chwili w Polsce spotykamy się raczej z problemami nierównego traktowania ze względu na płeć, wiek czy orientację seksualną. Te, które tutaj opisuję, są wciąż jeszcze trochę abstrakcyjne, w większości ograniczone do zarządzania pracownikami ze Wschodu. Sytuacja rozwija się jednak dynamicznie. Pięć lat temu trudno było sobie wyobrazić, że w wielu branżach zarówno niebieskich, jak i białych kołnierzyków tak duża część pracowników będzie pochodziła z krajów byłego ZSRR. Co zmieni się u nas w ciągu następnych 5 czy 10 lat, kiedy Niemcy i inne kraje otworzą swój rynek na pracowników spoza EU? Ilu ludzi z Filipin, Indonezji czy Indii będziemy mieli w naszych firmach? Już nie wystarczy traktować ich jako wyjątki. Pojawi się konieczność systemowych rozwiązań, które zapewnią im równe traktowanie z uwzględnieniem ich punktu widzenia, ale także ich potrzeb i wymogów prawa pracy.

Jako liderzy HR powinniśmy już teraz zacząć przygotowywać siebie i nasze organizacje do sytuacji, kiedy w naszych zespołach będą pracowali ludzie różnych kultur i religii. Ale to jest już temat na inną okazję. ■



**Irek Zyański**

jest coachem, mentorem i konsultantem, dyrektorem działów HR i sprzedaży. Pracował w Libii, na Ukrainie, w Dubaju, Chinach, Rosji, Indonezji i Hong Kongu.