

**POLITIKE ZA PREPREČEVANJE IN ODPRAVLJANJE
ETNIČNE DISKRIMINACIJE IN NJIHOV VPLIV V
DELOVNEM OKOLJU**

POLICIES TO PREVENT AND ELIMINATE ETHNIC DISCRIMINATION AND THEIR EFFECT AT WORKPLACES

The article defines three clusters of policies for the prevention and elimination of ethnic discrimination that are used in the fight against ethnic discrimination. Equal opportunity policies, positive discrimination policies, diversity management policies represent three possible paths that a society could take advantage of when providing for greater equality amongst members of different ethnic groups.

The purpose of the article is to check to what degree the above three clusters of policies are useful in the fight against ethnic discrimination at workplaces. The author's interest is to what extent can these clusters of policies effectively eliminate ethnic discrimination at workplaces, and to what extent they are in accordance with the principles of fairness upon which the contemporary workplace is based. She analyses the three clusters of policies for the prevention of ethnic discrimination through the prism of the three principles of fairness: the principle of need, the principle of equality and the principle of equity. From the relation among the three clusters of policies and the principles of fairness workplaces it can be observed that the three clusters of policies are based upon different perceptions as to what is »fair«, and affect activities of individuals at workplaces in different ways.

Keywords: ethnic discrimination, workplace, policy, fight against ethnic discrimination, fairness

Članek opredeljuje tri sklope politik, ki jih uporabljamo za preprečevanje in odpravljanje etnične diskriminacije. Politike upravljanja z različnostjo, politike pozitivne diskriminacije in politike enakih možnosti predstavljajo tri poti, ki jih družba lahko izkoristi, da bi vzpostavila stanje čim večje enakopravnosti med pripadniki različnih etničnih skupin.

Namen pričujočega sestavka je preveriti, v kolikšni meri so omenjeni trije sklopi politik uporabni v specifični domeni človekovega življenja – v delovnem okolju. Avtorico natančneje zanima, v kolikšni meri lahko omenjeni trije sklopi politik učinkovito odpravljajo etnično diskriminacijo v delovnem okolju in v kolikšni meri se omenjeni sklopi politik ujemajo z načeli pravičnosti, na podlagi katerih deluje sodobno delovno okolje. Avtorica analizira tri sklope politik za preprečevanje etnične diskriminacije skozi prizmo treh načel pravičnosti: načela potrebe, načela zaslužnosti in načela enakosti. Iz razmerja med tremi sklopi politik in načeli pravičnosti v delovnem okolju je razvidno, da trije sklopi politik temeljijo na različnih percepcijah, kaj je »pravično, in da na različne načine vplivajo na delovanje posameznikov v delovnem okolju.

Ključne besede: etnična diskriminacija, delovno okolje, politike za odpravljanje in preprečevanje etnične diskriminacije, pravičnost

UVOD

Politike za preprečevanje in odpravljanje etnične diskriminacije lahko definiramo kot skupek institucionaliziranih dejavnosti, katerih cilj je boj zoper etnično diskriminacijo. Pogosto temeljijo na ukrepih za preprečevanje in odpravljanje diskriminacije, ki zajemajo pravne akte in druge predpise, katerih cilj je vzpostavitev stanja odsotnosti diskriminacije in dejanske enakopravnosti. Zajemajo tudi dejavnosti in programe, ki posredno pripomorejo k preprečevanju in odpravljanju etnične diskriminacije. V tovrstne dejavnosti in programe sodijo npr. osveščanje, izobraževanje, raziskovanje, prirejanje konferenc in drugih strokovnih srečanj.

Politike za preprečevanje in odpravljanje etnične diskriminacije snujemo in jih uporabljamo v številnih domenah človeškega življenja, ki so povezane npr. s šolanjem in z izobraževanjem, s pojavljanjem v medijih, politično participacijo, z iskanjem zaposlitve, ipd. Pomemben segment človekovega življenja, kjer se pojavlja etnična diskriminacija, je tudi delovno okolje. V delovnem okolju namreč odrasel človek preživi v povprečju skoraj tretjino svojega življenja. Delovno okolje razumem kot tisti fizični prostor, kjer posameznik opravlja svoje delovne naloge, da bi si z njimi prislužil osebni dohodek ali z njim povezano nagrado. Delovno okolje sestavljajo tudi ljudje, s katerimi posameznik sodeluje, postopki in procesi, ki jim posameznik pri svojem delu sledi in jih upošteva. Nenazadnje sestavljajo delovno okolje tudi odnosi, ki jih posameznik v njem vzpostavlja, in naloge, ki jih opravlja.

V pričujočem sestavku¹ bom opredelila in raziskala tri sklope politik za preprečevanje in odpravljanje etnične diskriminacije. Politike upravljanja z različnostjo, politike pozitivne diskriminacije in politike enakih možnosti predstavljajo tri poti, ki jih družba lahko izkoristi, da bi dosegla večjo enakopravnost med pripadniki različnih etničnih skupin v delovnem okolju in boljši izkoristek vseh človeških virov, ki jih določena družba premore.

V sestavku bom preverjala, v kolikšni meri so omenjeni trije sklopi politik uporabni v specifični domeni človekovega življenja – v delovnem okolju. Zanima me namreč, v kolikšni meri se omenjeni sklopi politik ujemajo z načeli, na podlagi katerih deluje sodobno delovno okolje. Še posebno pa me zanima, kakšne učinke lahko v delovnem okolju pričakujemo ob uporabi posameznih sklopov politik. Da bi to ugotovila, bom v sestavku preverila, v kakšnem razmerju so politike za preprečevanje in odpravljanje etnične diskriminacije do treh načel pravičnosti, ki predstavljajo nekakšna vodila, s katerimi urejamo pravice in dolžnosti družbenih subjektov. Vsaka družba ima namreč mehanizme, kot so npr. zakoni, pravni akti in



1 Prispevek je nastal na podlagi doktorske disertacije Sare Brezigar: Pojavi etnične diskriminacije v delovnem okolju: primer javne uprave, vojske in policije v Republiki Sloveniji. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2007.

druga pravila, s katerimi ureja pravice in dolžnosti družbenih subjektov. Te mehanizme oblikuje na podlagi splošno sprejetih in uveljavljenih vodil, ki jim pravimo načela pravičnosti. Ta so: načelo enakosti, načelo zaslužnosti in načelo potrebe.

V nadaljevanju bom torej raziskala, v kakšnem razmerju so omenjena načela do posameznih sklopov politik za preprečevanje in odpravljanje etnične diskriminacije v delovnem okolju.

POLITIKE ZA PREPREČEVANJE IN ODPRAVLJANJE ETNIČNE DISKRIMINACIJE

Poznamo več različnih politik za preprečevanje in odpravljanje etnične diskriminacije. V grobem jih lahko razvrstimo v tri skupine: politike enakih možnosti, politike pozitivne diskriminacije in politike upravljanja z različnostjo. **Politike enakih možnosti** so politike, ki temeljijo na načelu enakosti in nediskriminacije in stremijo k doslednemu uveljavljanju tega načela. **Politike pozitivne diskriminacije** predstavljajo neenako, prednostno obravnavanje oseb, ki pripadajo etničnim skupinam, ki so v šibkejšem družbenem položaju. **Politike upravljanja z različnostjo** pa temeljijo na priznavanju etnične raznolikosti delovne sile in oblikovanju posebnih, prilagojenih politik za pripadnike posameznih etničnih skupin.

Med seboj se trije sklopi politik razlikujejo po dveh temeljnih razsežnostih: po družbeni ravni, na kateri jih uporabljamo, in po načelih pravičnosti, na katerih temeljijo.

Omenjeni trije sklopi politik se pojavljajo na različnih družbenih ravneh. Politike enakih možnosti zasledimo na naddržavni, državni in organizacijski ravni. Praviloma izvirajo iz mednarodnih listin in konvencij, iz ustav (pro)zahodnih držav ter iz zakonskih aktov in predpisov posameznih držav, ki prepovedujejo diskriminacijo na etnični podlagi in vzpostavljajo načelo enakosti ljudi ne glede na etnično poreklo ali pripadnost. Politike pozitivne diskriminacije na področju etničnosti zasledimo na naddržavni ravni praviloma v obliki možnosti: pojavljajo se namreč kot možnost, ki jo mednarodni ali naddržavni akter dopušča kot posebno, dodatno sredstvo članicam organizacije ali podpisnicam dokumenta. Politike pozitivne diskriminacije se torej praviloma oblikujejo in izvajajo na državni in organizacijski ravni. Politike upravljanja z različnostjo pa bi lahko opredelili kot mikropolitike, saj se praviloma snujejo na državni in organizacijski, izvajajo pa pretežno na organizacijski ravni.

Omenjeni trije sklopi politik se torej razlikujejo po družbenih ravneh, na katerih se pojavljajo. Razlikujejo pa se tudi po načelih pravičnosti, ki jih zastopajo. Pravičnost je namreč nekakšno vodilo za razdelitev pravic in dolžnosti med družbenimi subjekti (Cerar 2005: 25). Politični filozof John Rawls (1971) je pri pre-

učevanju družb ugotovil, da obstajajo tri temeljna načela pravičnosti, po katerih se družbe (lahko) ravnajo: načelo enakosti, načelo potrebe in načelo zaslužnosti. Načela pravičnosti so tudi gonilna sila delovanja treh sklopov politik za preprečevanje in odpravljanje etnične diskriminacije. Politike enakih možnosti, politike pozitivne diskriminacije in politike upravljanja z različnostjo temeljijo na različnih percepcijah, kaj je pravično, in na različnih predpostavkah, kaj je treba storiti, da bi se nepravilno stanje v družbi odpravilo.

Pravičnost kot merilo za urejanje razmerij med ljudmi v zahodnem svetu temelji na določeni obliki enakosti (Cerar 2005: 26). Pravičnost je zelo tesno povezana s pravno enakostjo in torej z odsotnostjo diskriminacije (Cerar 2005: 25). Tudi v delovnem okolju in širše, na področju zaposlovanja, je pravičnost pomembno načelo za urejanje odnosov med različnimi akterji, kot so npr. delodajalci in delojemalci, lastniki, uslužbenci in management, pa tudi sindikati in država, ki hkrati drži v rokah tudi škarje in platno urejanja razmerij v delovnem okolju.

Vsi trije sklopi politik preprečevanja in odpravljanja etnične diskriminacije so sredstvo za uresničevanje načela enakopravnosti,² torej nediskriminacije v družbi. Poti, ki jih ti trije sklopi politik uporabljajo za uresničevanje načela enakosti v družbi in še posebno v delovnem okolju, pa so različne. V nadaljevanju bom poskusila orisati temelje delovanja treh sklopov politik.

POLITIKE ENAKIH MOŽNOSTI

Enakost je načelo, ki se je v zahodni družbi dokončno uveljavilo po francoski revoluciji (Gaspari 1992: 17). Glasniki tega načela pa so postali v drugi polovici 20. stoletja Splošna deklaracija o človekovih pravicah (1948)³, Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah (1966)⁴ ter Mednarodni pakt o državljanskih in političnih pravicah (1966)⁵. Tako npr. že 1. člen Splošne deklaracije o človekovih pravicah določa, da imajo vsi ljudje enake pravice, v 2. členu pa pri uživanju pravic izrecno prepoveduje diskriminacijo na osnovi rase, barve kože, spola, jezika, vere, političnega ali drugega prepričanja, narodne ali etnične pripadnosti, premoženja, rojstva ali na osnovi kakršnekoli druge okoliščine. Načeli



2 Načelo enakopravnosti izhaja iz načela enakosti. Enakopravnost je namreč pravna enakost. Več o tem glej Cerar (2005).

3 Splošna deklaracija o človekovih pravicah (1948) [Universal Declaration of Human Rights], ki jo je sprejela Generalna skupščina Združenih narodov z resolucijo 217 A (III) 10. decembra 1948.

4 Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah (1966). *Uradni list SFRJ*, št. 7/1971. [International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights, 999 U. N. T. S. 171].

5 Mednarodni pakt o državljanskih in političnih pravicah (1966). *Uradni list SFRJ*, št. 7/1971. [International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights, 993 U. N. T. S. 3].

enakopravnosti in nediskriminacije prav tako sodita v običajne ustavne določbe (pro)zahodnih sodobnih družb in sta danes v večjem delu sveta predmet pravnih razprav (Cerar 2005: 32).

Politike enakih možnosti temeljijo na načelu (pravne) enakosti. Namen teh politik je pripomoči k boju proti diskriminaciji. Politike enakih možnosti poskušajo zagotoviti vsakomur pravičen dostop do zaposlitve, izobraževanja in usposabljanja ter napredovanja v delovnem okolju. Politike enakih možnosti ne predpostavljajo, da imajo vsi enake sposobnosti, temveč stremijo k zagotavljanju, da ima vsak človek priložnost pokazati svoje sposobnosti, jih uporabiti, izboljšati in koristiti to, kar lahko z njimi zasluži. Ne glede na to, kakšen in kateri je posameznikov štartni položaj, poskušajo politike enakih možnosti zagotavljati, da imajo v določenem trenutku, pri določenih odločitvi vsi kandidati enake možnosti pokazati, kaj zmorejo. Štartni položaj pa je lahko kandidatu bodisi v korist bodisi v breme pri »tekmovanju«, v katerega se podaja. Te politike torej zagovarjajo načelo enakosti v določenem trenutku, pri določenih odločitvi, med posamezniki z različnimi štartnimi položaji, ki so lahko bolj ali manj ugodni. Temeljno načelo politik enakih možnosti je torej (pravna) enakost.

Politike enakih možnosti temeljijo na trenutnem ali točkovnem dojemanju enakosti (Cerar 2005: 32). Zagotavljajo, da imajo pri sprejemanju vsake odločitve vsi kandidati enake možnosti. Logika v ozadju omenjenih politik je naslednja: če se pri vsaki odločitvi dosledno vzpostavljajo enake možnosti za vse kandidate, se bistveno različni začetni položaji med kandidati sploh ne bi pojavljali. Gre torej za enakopravnost, ki se gradi z vsako odločitvijo posebej, zbir enakopravnih odločitev pa naj bi ohranjal stanje enakopravnosti. Težave se pojavijo, ko se v procesu pojavljajo napake in se določene odločitve ne sprejemajo v skladu z načelom enakopravnosti, zaradi česar se štartni položaj nekaterih posameznikov poslabša. Politike enakih možnosti pa ne vsebujejo nobenih mehanizmov, s katerimi bi lahko »popravile« stanje, ki je nastalo zaradi neupoštevanja enakih možnosti pri predhodnem sprejemanju odločitev. Politike enakih možnosti torej ne vsebujejo mehanizmov, ki bi popravljale diskriminatorno stanje. Temeljijo namreč na prepričanju, da se s korektnim uresničevanjem načela enakih možnosti diskriminatorno stanje ne more/sme pojaviti.

Za zagotavljanje enakosti politike enakih možnosti uporabljajo nevtralizacije pomena kriterijev, ki bi lahko ustvarjali nezaželene razlike med kandidati. Stremijo torej k temu, da bi bila etničnost posameznika v delovnem okolju neopazna ali enako nepomembna, kot je npr. barva njegovih oči ali velikost njegovih stopal (Liff 1997: 14). Delujejo torej na podlagi seznama »prepovedanih« lastnosti, kot so npr. etničnost, verska pripadnost, rasno poreklo, barva kože, ipd. Od tistega, ki v delovnem okolju odloča, pa zahtevajo, da sprejema odločitve brez kakršnegakoli upoštevanja lastnosti, ki so na seznamu »prepovedanih« lastnosti. V delovnem

okolju to konkretno pomeni, da morajo tisti, ki sprejemajo odločitve, ravnati tako, kot da posamezniki ne pripadajo različnim etničnim skupinam.

Težava pri politikah enakih možnosti pa je prav v tem, da posamezniki v delovnem okolju pripadajo različnim etničnim skupinam. Pripadnost pa se lahko kaže v različni barvi kože in veroizpovedi, različnem maternem jeziku, različnih običajih, življenjskih navadah, miselnih vzorcih, ipd. Tisti, ki odločajo, te razlike vidijo, z njimi živijo in se morda ne želijo pretvarjati, da razlike ne obstajajo, ali pa se enostavno ne zmorejo pretvarjati, da razlik ni. Rezultat pa je, da so politike enakih možnosti zaradi tega večkrat neučinkovite in omogočajo obnavljanje diskriminacije.

Čeprav politike enakih možnosti temeljijo na načelu enakosti, lahko za njih trdimo, da so povsem v skladu s principom zaslužnosti.⁶ Zagotavljajo le to, da je res najbolj primerna oseba izbrana za določeno delovno mesto, za napredovanje ali izobraževanje (Blau idr. 1998) ter da je izbrana na podlagi kriterijev, ki so relevantni za to delovno mesto.

Slabost politik enakih možnosti pa je v tem, da ne upoštevajo različnega štartnega položaja posameznikov. Kot ugotavlja Cerar (2005: 26), se pravičnost zelo tesno povezuje tudi s pojmom poštenosti, ki narekuje, da imajo posamezniki enake začetne možnosti. Politike enakih možnosti pa ne upoštevajo posameznikovega začetnega položaja. Ukvarjajo se le s tem, da imajo na danih začetnih položajih, ki jih zasedajo posamezniki – katerikoli pač že so, vsi enake možnosti. Zaradi tega se lahko zgodi, da so začetni položaji posameznikov tako različni in za nekatere med njimi tudi tako neugodni, da postane zagotavljanje enakih možnosti brezpredmetno. Razlika v štartnem položaju je namreč tolikšna, da je učinek politik enakih možnosti neznaten in nepomemben. Zato so dodaten korak v korist pripadnikom etničnih manjšin politike preprečevanja in odpravljanja etnične diskriminacije, ki ne zagotavljajo pripadnikom etničnih manjšin le enakih možnosti, temveč diskriminirajo v njihovo korist. Tem politikam pravimo politike pozitivne diskriminacije.

POLITIKE POZITIVNE DISKRIMINACIJE

Pozitivno diskriminacijo zasledimo v različnih državah, pravnih sistemih pa tudi v znanstvenih vedah z različnimi imeni. Flander (2004: 99-101) tako navaja izraze »pozitivni ukrepi« (*positive measures*), »posebni ukrepi« (*special measures*), »začasni ukrepi« (*temporal measures*), »pozitivna diskriminacija« (*positive discrimi-*



⁶ Tudi Cerar (2005: 26) misli na podoben koncept, ko govori o sorazmerni enakosti. Ugotavlja namreč, da je poleg aritmetične enakosti, kjer je 1=1, pomemben del izražanja pravičnosti tudi sorazmerna enakost, ki izvira iz geometrične enakosti (1:1=2:2=3:3) in temelji na načelu proporcionalnosti.

mination), »prednostno obravnavanje« (*preferential treatment*), »afirmativna akcija« ali »afirmativni ukrepi« (*affirmative action*), »obrnjena diskriminacija« (*reverse discrimination*), pa tudi »pozitivna diferenciacija« (*positive differentiation*). Ne glede na poimenovanje pa gre pri politikah in ukrepih, ki temeljijo na pozitivni diskriminaciji, za odpravljanje in popraviljanje stanja, ki je v temelju diskriminatorno (Flander 2004).

Politike pozitivne diskriminacije so v bistvu namenjene ugotavljanju stanja nepravilnosti, postavljanju ciljev in pripravi akcijskih načrtov za odpravljanje stanja nepravilnosti (Affirmative Action for African, Latino, and Asian Americans 2005). Te politike predstavljajo torej dodatno pomoč skupinam, ki so bile v preteklosti zapostavljene in tarča diskriminacije. Pozitivna diskriminacija pomaga pripadnikom etničnih manjšin osvojiti veščine in znanja ter pridobiti samozavest, ki so potrebni, da se pod enakimi pogoji soočajo s pripadniki drugih (večinskih) etničnih skupin.

Politike pozitivne diskriminacije temeljijo na različnem vrednotenju štartnega položaja pripadnikov etničnih manjšin. Zaradi različnega vrednotenja štartnega položaja pripadnikov različnih etničnih skupin ustvarjajo politike pozitivne diskriminacije (navidezno) nepravilnost in so zato praviloma tudi začasne narave. Temeljijo na predpostavki, da je obstoječe izhodiščno stanje diskriminatorno in je ukrep potreben, dokler se izhodiščno stanje ne izravna.

Politike pozitivne diskriminacije torej temeljijo na načelu potrebe. Gre torej za ukrepe, ki jih skupina v manj ugodnem položaju potrebuje, da postane štartni položaj njenih članov sploh primerljiv s položajem pripadnikov drugih skupin. V tem oziru gre torej za politiko, ki je komplementarna politikam enakih možnosti, saj omogoča primerljivost štartnih položajev pripadnikov različnih etničnih skupin. Šele ko je štartni položaj pripadnikov vseh skupin primerljiv, lahko politike enakih možnosti resnično zagotavljajo dejansko enakopravnost med posamezniki.

Politike pozitivne diskriminacije torej delujejo v nasprotju z načelom enakosti, vendar le s ciljem, da bi se približali dejanskemu zagotavljanju enakih možnosti. Interpretacija načela enakosti pri politikah pozitivne diskriminacije je torej bistveno drugačna. Če je enakost pri politikah enakih možnosti dojeta kot pravično načelo ne glede na štartno pozicijo posameznika, je pri politikah pozitivne diskriminacije govora predvsem o dejanski enakosti kot cilju, ki ga je z uporabo ukrepov, ki diskriminirajo v korist šibkejših družbenih skupin, treba šele doseči. Zato so tudi politike pozitivne diskriminacije praviloma začasne narave in se izvajajo, dokler se štartni položaji izbranih skupin ne izenačijo ali ustrezno približajo.

S pravnega vidika so politike pozitivne diskriminacije nekako odstopanje od načela enakosti in načela enakopravnosti oziroma nediskriminacije.⁷ Gre namreč za to, da določene skupine smejo uveljavljati posebne pravice. Te posebne pravice naj bi popravile neko stanje, ki je v temelju diskriminatorno, s tem da diskriminirajo v korist skupine, katere štartni položaj je bil slabši od položaja drugih skupin. Tu nas zanima uporaba teh politik predvsem kot način za preprečevanje in odpravljanje manj ugodnega položaja posebne družbene skupine ljudi, t. j. etničnih manjšin. Politike pozitivne diskriminacije pa se lahko uporabljajo za odpravljanje manj ugodnega položaja tudi drugih družbenih skupin, kot so npr. socialno ogroženi člani družbe, ženske, starejši, invalidi, brezposelni, mladi, ipd..

Pozitivna diskriminacija označuje torej neenako, prednostno obravnavanje oseb, ki pripadajo družbenim skupinam v šibkejšem položaju. Pozitivna diskriminacija torej zajema ukrepe za preprečevanje in odpravljanje ekonomske, politične ali socialne izrinjenosti najšibkejših skupin v družbi (Flander 2004: 101–102).

Uporaba politik pozitivne diskriminacije je v bistvu odgovor na razkorak, ki se pojavlja med pravno, formalno in dejansko enakostjo. To velja za uporabo politik pozitivne diskriminacije tako v delovnem okolju kot tudi v drugih domenah človekovega življenja. Pravni, formalni predpisi namreč temeljijo na predpostavki, da je posameznik, ki je predmet formalnih postopkov, »le« fizična oseba. S pravnoformalnega vidika ta oseba nima spola, etnične pripadnosti, vere ali drugih »prepovedanih« lastnosti. Je le posameznik, ki ima enake pravice in dolžnosti kot drugi posamezniki. Ker politike enakih možnosti temeljijo na takšnem pravnofor-



7 Sodišča so pri razsojanju o primerih pozitivne diskriminacije zelo previdna. Še posebno so pereče dileme, ki se pojavljajo ob presojanju ustreznosti in dopustnosti politik na kvotah utemeljene pozitivne diskriminacije. Najbolj zanimiv primer na tem področju je politika pozitivne diskriminacije, ki so jo uveljavili pri postopku sprejemanja kandidatov na švedske univerze. Univerza v Uppsali je prihranila 10 odstotkov mest v vsakem prvem letniku pravne šole za kandidate, katerih oba starša sta bila rojena v tujini. Ta ukrep je bil zasnovan v skladu z zakonodajo iz leta 2003, ki stremi k uveljavljanju pluralizma v visokem šolstvu. Pravilo sta pod vprašaj postavili dve osebi ženskega spola z visokim povprečjem pri šolskem uspehu, ki bi bili sprejeti na šolo, če ne bi obstajala 10-odstotna kvota mest, ki so rezervirana za omenjene osebe. Osebi sta trdili, da je kriterij diskriminatoren na etnični podlagi. Okrajno sodišče v Uppsali je razsodilo, da je ukrep v nasprotju s prepovedjo neposredne diskriminacije. Sodišče je nadalje pojasnilo, da pozitivna akcija ni dovoljena v primeru, da obstajajo razlike med ocenami kandidatov (Equality and non-discrimination 2005: 20). – Na premik od politik pozitivne diskriminacije do politik upravljanja z različnostjo je mogoče opozoriti tudi s sodnim primerom Regents of the University of California v. Bakke (438 U. S. 265, 1978, v Zupančič idr. 2000: 201), ki je pravkar predstavljenemu švedskemu primeru zelo podoben. Gre za primer, ko se belski kandidat ni mogel vpisati na medicinsko fakulteto, ker je ta v sklopu ukrepov pozitivne diskriminacije rezervirala 16 mest za afroameriške študente, čeprav je bil po rezultatu sprejemnih izpitov belski kandidat boljši od vseh 16 afroameriških študentov, ki so bili sprejeti na fakulteto. Vrhovno sodišče ZDA je v tem primeru razsodilo, da ni mogoče nikomur onemogočiti vpisa na univerzo zgolj na podlagi rasnega porekla, čeprav ta rasna skupina ne sodi med rasne manjšine. Vrhovno sodišče je nadalje univerzi predlagalo, naj namesto rasnih kvot uporablja sistem, kjer bi bilo rasno poreklo zgolj eden med kriteriji, ki vplivajo na vpis na univerzo. To, kar je sodišče priporočilo, je politika upravljanja z različnostjo.

malnem pristopu, ki ni občutljiv na razlike v veroizpovedi, barvi kože, etničnem poreklu, ipd., ne morejo zagotovljati dejanske oziroma resnične enakosti med ljudmi.

V nasprotju s tem predstavljajo politike pozitivne diskriminacije pomemben korak, ki abstraktno načelo enakosti približuje in prilagaja dejanski realnosti razmer. Pri politikah pozitivne diskriminacije zato ni govora le o »fizičnih osebah«, temveč so osebe opredeljene z dodatnim pojasnilom, kot je npr. albanskega porekla, ženskega spola, temnopolti, ... Predmet politik pozitivne diskriminacije torej niso več »le« fizične osebe, temveč posamezniki, ki pripadajo posebni (v našem primeru etnični) skupini. Gre torej za posameznike, ki jih označujemo z eno ali več lastnostmi, ki so z vidika politik enakih možnosti »prepovedane«.

Craig Kennedy, predsednik ustanove German Marshall Fund je s svojim komentarjem o že omenjenih nemirih v Franciji 6. novembra 2005 zelo nazorno pojasnil, kaj je bistvo pozitivne diskriminacije in v kakšnem razmerju je do načela enakosti. Pravi namreč, da

[...] afirmativna akcija vključuje zakonodajne procese, ki se pragmatično soočajo z začetno neenakostjo določenih družbenih ali etničnih skupin in spodbujajo njihovo integracijo na družbenem in ekonomskem področju. Gre za načelo, ki ga v Evropi [v primerjavi z Združenimi državami Amerike, opomba avtorice] ne sprejmete. Prav tako kot ne upoštevate dovolj politične korektnosti – prej nasprotno, včasih se vam zdi to naivno, ne upoštevate torej dovolj sistema, ki teži k zagotavljanju spoštovanja kulturnih raznolikosti manjšin in različnih običajev, ki so prisotne v družbi (Vittorio da Rold 2005: 5).⁸

Med najbolj pereče dileme pri uporabi politik pozitivne diskriminacije sodi njihovo popolno neskladje z načelom zaslužnosti, ki je za funkcioniranje delovnega okolja izjemnega pomena. Načelo zaslužnosti je namreč kot motor, ki poganja organizacijo. Njene člane oskrbuje z motivacijo, omogoča, da uresničujejo svoje ambicije in tako potiska organizacijo k doseganju postavljenih ciljev. Politike pozitivne diskriminacije pa postavljajo načelo zaslužnosti v organizaciji pod velik vprašaj. Naj pojasnim, zakaj je to tako.

Politike pozitivne diskriminacije temeljijo na različnem vrednotenju štartnih položajev pripadnikov različnih etničnih skupin. To pa ima seveda določene



8 »L' 'affirmative action' comprende processi legislativi che pragmaticamente cercano di prendere atto delle disuguaglianze di partenza di alcuni gruppi sociali o etnici e ne favoriscono l'integrazione nel campo sociale ed economico. E' un principio che invece in Europa, in nome dell' uguaglianza di tutti i cittadini non accettate. Come pure non tenete in debito conto, anzi a volte lo considerate un'ingenuità, il politically correct, un sistema che tende a garantire il rispetto delle diversità culturali delle minoranze e di diverse tradizioni presenti nel tessuto sociale« (da Rold 2005: 5).

posledice pri sprejemanju odločitev v delovnem okolju. Naj to pojasnim s primerom. Zaradi politik pozitivne diskriminacije, ki pri napredovanju določajo obvezne kvote, lahko pristane v najožjem izboru za določeno delovno mesto pripadnik etnične manjšine. Ta je v primerjavi z drugimi kandidati, ki pripadajo večinski etnični skupini in ki so izpadli zaradi pozitivne diskriminacije, manj usposobljen ali izkušen. Takšne odločitve, ki so bile sprejete na podlagi politik pozitivne diskriminacije, imajo praviloma v delovnem okolju nezanemarljive stranske učinke. Po eni strani so lahko uslužbenci, ki pripadajo večinski etnični skupini, manj motivirani, saj se jim zdi proces določanja napredovanja krivičen. Po drugi strani pa je lahko učinek politike pozitivne diskriminacije kratkoročno škodljiv za organizacijo, saj omogoča, da se na delovno mesto ne povzpne najbolj primeren kandidat. To pa negativno vpliva na uspešnost in učinkovitost celotne organizacije.

Ob tem je treba opozoriti, da je učinkovitost organizacije nekoliko manj pomembna v javni upravi, vendar zelo pomembna tako v vojski kot tudi gospodarstvu. V vojski je neučinkovitost ali slabša učinkovitost organizacije tesno povezana z varnostjo njenih članov in skupin, ki jih organizacija varuje. Pri gospodarstvu pa je neučinkovitost življenjskega pomena za dolgoročni obstoj organizacije, saj se njena prihodnost gradi na njeni konkurenčnosti, ki je odvisna tudi od učinkovitosti dela, ki ga opravljajo uslužbenci organizacije.

Uporaba politik pozitivne diskriminacije je na dolgi rok pravična in koristna. Cerar (2005: 39) npr. opozarja, da sta pri pozitivni diskriminaciji pomembna tako vrednostni relativizem kot tudi vrednostni dinamizem. Družbe se namreč med seboj razlikujejo po vrednotah in teži le-teh v posamezni družbi. Pozitivna diskriminacija je v določenih družbah bolj sprejemljiva kot v drugih. To, kar je sprejemljivo in normalno na Švedskem, lahko ustvarja velike konflikte v Združenih državah Amerike in je popolnoma nesprejemljivo na Japonskem. Družbe se torej medsebojno razlikujejo in v vsakem trenutku je med njimi mogoče zaznati razlike. Vprašanje, kje uvajamo politike pozitivne diskriminacije - torej prostor, kontekst - določa njihovo sprejemljivost. Temu pojavu pravimo vrednostni relativizem (Cerar 2005: 39).

Prav tako je treba upoštevati, da se družbe spreminjajo in da so vrednote, na katerih je temeljila slovenska družba v 18. stoletju, bistveno drugačne od vrednot, na katerih temelji danes. Zato je treba upoštevati, da se družba s časom spreminja in z njo tudi vrednote, na katerih sloni. Pomemben je torej tudi čas, zgodovinski trenutek, ki določa sprejemljivost politik pozitivne diskriminacije. Temu dejavniku, ki določa časovno sprejemljivost politik pozitivne diskriminacije, pravimo vrednostni dinamizem (Cerar 2005: 39).

Poleg pravkar omenjenih parametrov časa in prostora, je tu pomembno še vprašanje, kdo je opazovalec ali ocenjevalec politike pozitivne diskriminacije.

Pozitivna diskriminacija je torej bolj ali manj sprejemljiva v odvisnosti od gledišča, ki ga zavzema oseba, ki jo presoja. Ali je to oseba iz posebne skupine, ki je predmet pozitivne diskriminacije, ali pa je to oseba, ki ne pripada posebni skupini. Tipična oseba, ki v zahodnem svetu ne pripada nobeni posebej zaščiteni skupini, je belec moškega spola, zdrav, star približno 40 let in praviloma najostrejši zagovornik spornosti politik pozitivne diskriminacije. Z njegovega zornega kota so zaščiteni – ženske, mladi, starejši, invalidi, pripadniki etničnih manjšin – vsi razen njega.⁹

Ob tem je treba opozoriti, da obstajajo različne vrste politik in ukrepov pozitivne diskriminacije, ki so v večji ali manjši meri sporne z vidika oseb, ki ne uživajo prednostnih pravic, ki jih te politike zagotavljajo. V družbi in natančneje v delovnih okoljih, kjer se izvaja pozitivna diskriminacija, je praviloma bistveno več posameznikov, ki ne uživajo prednostnih pravic kot koristnikov prednostnih pravic pozitivne diskriminacije. Zato je pomembno, da tudi pripadniki večinske etnične skupine sprejmejo in ponotranjijo koristnost omenjenih politik.

Obstajajo različni ukrepi, s katerimi udeležujemo politike pozitivne diskriminacije. To so lahko npr. ukrepi, ki ob enakem izpolnjevanju predpisanih meril in pogojev dajejo prednost osebam tiste skupine, ki je zastopana v manjšem številu, dokler ni dosežena uravnotežena ali enaka zastopanost skupin. V tem primeru so torej politike pozitivne diskriminacije pripomoček, s katerim vzpostavimo predpogoje za delovanje politik enakih možnosti. Drugo sredstvo uresničevanja politik pozitivne diskriminacije so spodbujevalni ukrepi. Ti se lahko pojavljajo v obliki posebnih ugodnosti ali spodbud, s katerimi poskušamo v delovnem okolju spodbuditi enako ali sorazmerno zastopanost etničnih skupin. Nadalje lahko politike pozitivne diskriminacije obsegajo programske ukrepe, ki so namenjeni etničnim skupinam in ki se odvijajo v obliki aktivnosti za osveščanje javnosti ali v obliki akcijskih načrtov za spodbujanje in ustvarjanje enakih možnosti pri etničnih manjšinah.

OD POZITIVNE DISKRIMINACIJE DO UPRAVLJANJA Z RAZLIČNOSTJO

Tudi politike upravljanja z različnostjo se v veliki meri razlikujejo od politik enakih možnosti, ki zasledujejo cilj, da bi bila etničnost v delovnem okolju nepo-



⁹ Ena med temeljnimi kritikami politik pozitivne diskriminacije in politik upravljanja z različnostjo izvira iz dejstva, da ob promociji raznolikosti v delovnem okolju spodbujajo tudi jezo dominantne etnične skupine, ki se zoperstavlja praksam multikulturalizma. Gre za vprašanje, ki postaja bolj in bolj pomembno tako v širšem družbenem kontekstu kot tudi v samem delovnem okolju (Gates 1993, v Prasad in Mills 1997: 14). Zato je pomembno v delovnih okoljih zaznavati in sprejemati prisotnost jeze in zamere ter se z njo soočiti. Na kakšen način je mogoče upravljati s takšno jezo, pa mora postati pomembna točka na dnevnem redu uvajanja politik upravljanja z različnostjo.

membna. V nasprotju s tem je osnovna ideja politik upravljanja z različnostjo spodbujanje organizacij, da priznajo razlike med različnimi etničnimi skupinami (Liff 1997: 13). Ta pristop temelji na prepričanju, da je treba priznati obstoj razlik in se nanje odzivati, ne pa se – tako kot to počnejo politike enakih možnosti – pretvarjati, da ne obstajajo (Liff 1997: 13). Politike upravljanja z različnostjo torej zajemajo ukrepe, kot so npr. upoštevanje različnih prehrabnih navad in praznikov ali izobraževanje in usposabljanje uslužbencev iz manj številnih etničnih skupin, da bi lažje razumeli procese delovanja organizacije (Copeland 1988).

Pomemben del politik upravljanja z različnostjo je pristop, ki mu pravimo »uporaba razlik« (*utilizing differences*) (Liff 1997: 15). Pri tem pristopu priznavamo obstoj družbenih skupin, vendar so razlike med njimi predvsem podlaga za različno obravnavanje (in le v manjši meri za politike pozitivne diskriminacije). Ta pristop lahko npr. vključuje načrtovanje različnih kariernih poti za osebe, ki pripadajo različnim etničnim skupinam. Tako bi lahko npr. v javni upravi na Uradu za enake možnosti zaposlovali predvsem posameznike, ki sodijo v družbene skupine, s katerimi se ta ukvarja. Ti posamezniki bi bili »strankam« iz omenjenih skupin bližje in bi lažje razumeli njihove potrebe ter vodili politiko urada v takšno smer, da bi čim bolj učinkovito odpravljali diskriminacijo zoper ogrožene družbene skupine. Drug primer uporabe politik upravljanja z različnostjo si lahko v javni upravi zamislimo pri uradih, ki se ukvarjajo z dodeljevanjem državljanstva ali delovnih dovoljenj tujcem ali na splošno pri uradih, kjer imajo uslužbenci veliko stika s tujci. Etnična raznolikost uslužbencev v omenjenih uradih bi lahko pripomogla k prijaznejši in učinkovitejši javni upravi, saj bi se takšni uslužbenci, kjer bi za to obstajala možnost, lažje prilagajali strankam, tako kulturno kot tudi jezikovno.

Politike upravljanja z različnostjo pa niso uporabne le v javnem sektorju, temveč tudi v gospodarstvu. Prav pri njihovem uvajanju v gospodarstvu naletimo na temeljno težavo, ki jo ustvarja tak pristop. Naj to trditev utemeljim s primerom prodajalca od vrat do vrat. V skladu s politikami upravljanja z različnostjo bi bilo namreč smiselno, da je prodajalec od vrat do vrat, ki prodaja v hrvaški soseski, po narodnosti Hrvat. Tisti, ki prodaja v slovenski soseski, pa po narodnosti Slovenec. Vsak od njiju se bo namreč tako jezikovno kot tudi kulturno lažje prilagodil osebam, s katerimi posluje v soseski. Ta pristop pa lahko pripelje do težav v organizaciji, npr. na področju pravičnosti, če se kot rezultat takšne politike med prodajalci ustvarjajo neenake možnosti za zaslužek. Organizacija ima lahko npr. sistem nagrajevanja, ki temelji na delitvi na fiksni in variabilni del osebne dohodka, variabilni del osebne dohodka pa se določa na podlagi prometa, ki ga prodajalec od vrat do vrat ustvari pri prodaji. Če obstaja med slovensko in hrvaško sosesko velika razlika v kupni moči strank, potem sta politika upravljanja z različnostjo in sistem nagrajevanja skupaj ustvarila položaj, ko imata prodajalca hrvaškega in slovenskega porekla neenake možnosti za zaslužek. To pa lahko ustvarja v organizaciji občutek, da je organizacija do svojih uslužbencev nepravič-

na, lahko zmanjšuje motivacijo in zagnanost uslužbencev ter ustvarja trenja med različnimi etničnimi skupinami uslužbencev. Nenazadnje pa ima lahko za organizacijo takšna ureditev tudi pravne posledice, če je politika v nasprotju z načelom nediskriminacije.

Gre torej za primer, ko politike upravljanja z različnostjo v povezavi z drugimi mehanizmi delovanja organizacije dejansko ustvarjajo etnično diskriminacijo. V predstavljenem primeru uporabe politik za upravljanje z različnostjo se torej pojavi stranski učinek, ki organizaciji lahko naredi več škode kot pa so ji koristile politike upravljanja z različnostjo.

Politika upravljanja z različnostjo je zelo širok pojem in zajema poleg pristopa »uporaba razlik« še druge pristope k vrednotenju družbeno utemeljenih razlik. Posebnost politik upravljanja z različnostjo v primerjavi s politikami enakih možnosti in politikami pozitivne diskriminacije je npr. tudi v tem, da politike upravljanja z različnostjo ne zavračajo razlikovanja na individualni podlagi. Naj to ponazorim s primerom. Salaman (1986) je pri gasilcih v Londonu preučeval reakcije zaposlenih na politike za preprečevanje in odpravljanje etnične diskriminacije, katerih rezultat je bil povečanje deleža uslužbencev ženskega spola in povečanje števila pripadnikov etničnih manjšin v zaposlitveni strukturi organizacije. Salaman (1986) je ugotovil, da gasilci niso mogli sprejeti, da se je organizacija pred uvedbo politik za preprečevanje in odpravljanje etnične diskriminacije obnašala diskriminatorno do žensk in pripadnikov etničnih manjšin. Menili so, da je organizacija umetno znižala standarde pri zaposlovanju, zato da je lahko zaposlila kandidate, ki so manj usposobljeni in ki po predhodnih standardih enostavno niso bili dovolj »dobri«, da bi se lahko zaposlili pri gasilcih. Iz raziskave je bilo razvidno, da se mora organizacija odkrito, javno in utemeljeno zoperstaviti takšnim pogledom, sicer lahko uslužbenci iz vrst dominantne etnične skupine menijo, da je organizacija do njih nepravilna, saj je po njihovem mnenju za sprejem novih uslužbencev »znižala« standarde, ki so jih sami morali dosegati pri vstopu v organizacijo. Ob tem se seveda pojavlja vprašanje, zakaj uslužbenci dominantnega etničnega porekla niso dojeli, da je bila organizacija pred uvedbo politik diskriminatorna do pripadnikov drugih etničnih skupin. Liffova (1997) poskuša ta pojav razložiti s pomočjo načela pravičnosti v delovnem okolju. Ugotavlja namreč, da je pravičnosti v delovnem okolju najbolj zadoščeno takrat, ko posameznike ocenjujemo v skladu z nekim skupnim standardom ali merilom (Liffova 1997: 20). Razlikovanje na skupinski osnovi, kot npr. pri uvajanju politik pozitivne diskriminacije za pripadnike določenih etničnih skupin, po mnenju Liffove (1997: 20) krepí škodljive stereotipe in zanemarja razlike znotraj etničnih skupin. Poleg tega med pripadniki dominantne etnične skupine ustvarja sovražno vzdušje in občutek, da politike koristijo le »drugim«. Zato tudi meni, da je na področju preprečevanja in odpravljanja diskriminacije treba storiti preskok od razlikovanja na skupinski do razlikovanja na individualni osnovi (Liff 1997: 20).

Politike upravljanja z različnostjo so torej poseben pristop v okviru politik za preprečevanje in odpravljanje etnične diskriminacije. V večji meri temeljijo na vrednoti različnosti in načelu potrebe, v manjši meri pa stremijo k enakosti. Politike upravljanja z različnostjo namreč poskušajo prilagoditi delovne pogoje in okolje vsakemu posamezniku, predvsem pa na tak način, da se bo v njem počutil udobno in bo v največji meri izkoristil svoj potencial. Takšen uslužbenec bo z večjo verjetnostjo imel pozitiven odnos do dela, bo soustvarjalec delovnega okolja, v katerem deluje, in bo zaradi tega tudi pozitivno vplival na uspešnost organizacije (Patterson idr. 1997). Politike upravljanja z različnostjo torej temeljijo na nekakšnem načelu komplementarnosti,¹⁰ kjer se različni uslužbenci dopolnjujejo in ustvarjajo popolno celoto. V nasprotju s tem pa politike enakih možnosti temeljijo na načelu enakosti, kjer n število enakih delov ustvarja popolno celoto.

Politike enakih možnosti namreč temeljijo na predpostavki, da bo prispevek vseh uslužbencev k organizaciji enak, ne glede na njihovo etnično poreklo. V tem primeru je torej enakost tisto načelo pravičnosti, na katerem deluje delovno okolje. Prispevek uslužbencev neslovenskega porekla naj bi bil enak prispevku uslužbencev hrvaškega, srbskega, albanskega, italijanskega porekla. Načelo komplementarnega prispevanja v nasprotju z načelom enakosti pa ne temelji na podobnosti, temveč na različnosti. Prispevek pripadnikov etničnih manjšin naj bi bil komplementaren prispevku pripadnikov dominantne etnične skupine. Pravičnost v tem primeru temelji na vrednotenju različnosti.

Upravljanje z različnostjo v delovnem okolju lahko definiramo kot sistematičen in načrtovan napor organizacij, da zaposlujejo in zadržujejo zaposlene z različnimi demografskimi značilnostmi (Thomas 1992, v Prasad in Mills 1997: 4). Upravljanje z različnostjo torej predpostavlja, da organizacija aktivno priznava in ceni multikulturno naravo sodobne delovne sile (Cox 1991, v Prasad in Mills 1997: 4). Temeljna predpostavka politike upravljanja z različnostjo pa je prepričanje, da tradicionalne monokulturne organizacije ne morejo več delovati učinkovito, če je njihova delovna sila etnično in posledično tudi kulturno raznolika. Zato Prasad in Mills (1997: 8) menita, da je temeljni fokus upravljanja z različnostjo v delovnem okolju upravljanje s kulturno raznolikostjo delovne sile. Zaradi »kulturne narave« gibanja za različnost je zelo težko ocenjevati organizacijske ukrepe, ki stremijo k upravljanju z različnostjo, ker zaželeni rezultati večkrat niso niti konkretni niti enostavno merljivi.

Politike upravljanja z različnostjo praviloma niso neposredno povezane s pravno ureditvijo na področju zaposlovanja, ki prepoveduje različne oblike dis-



10. Aleksandra Kanjuo-Mrčela (1996: 32-45) ugotavlja, da obstajata dve temeljni predpostavki o vlogah žensk v managementu, iz katerih izpeljuje pristope do njih. Govori o dveh modelih - o modelu enakosti in modelu komplementarnega prispevanja.

kriminacije v delovnem okolju. V bistvu je filozofija upravljanja z različnostjo v celoti voluntaristična in narekuje posameznim organizacijam, da samoiniciativno podzemajo potrebne ukrepe in se soočajo z zunanjimi demografskimi trendi. Zato je v okviru upravljanja z različnostjo *omus* doseganja raznolikosti v delovnem okolju na ramenih upravljalcev v različnih organizacijah.

Programi upravljanja z različnostjo poskušajo lajšati spremembe s spreminjanjem prepričanj, vrednot, ideologij članov organizacije pri soočanju z različnostjo v delovnem okolju (Prasad in Mills 1997: 8). Zato je o upravljanju z različnostjo večkrat govora v okviru tistih dejavnosti organizacije, ki so povezane z izobraževanjem in razvojem kadrov (Betters-Reed & Moore 1992, v Prasad in Mills 1997: 8). Politike upravljanja z različnostjo lahko npr. zajemajo ukrepe na področju razvoja vodilnih in vodstvenih kadrov, ki vodijo v povečanje razumevanja in vidnosti etnične raznolikosti delovne sile v organizaciji. Ti ukrepi promovirajo nepristransko, pravično delovno okolje, ki ceni različnost. Politike za upravljanje z različnostjo nadalje pomagajo vzpostavljati horizontalno in vertikalno integracijo različnosti pri vseh funkcijah v organizaciji in dodeljujejo posameznikom moč, da lahko premagajo morebitne ovire in izkoristijo ves svoj potencial. Drugi sklop politik za upravljanje z različnostjo je namenjen pripadnikom etničnih manjšin. Takšen ukrep je lahko npr. trening, ki pripadnikom etničnih manjšin pomaga pri napredovanju. Organizacija lahko svoje temeljne sisteme delovanja poveže s politikami za upravljanje z različnostjo. Tako lahko npr. v sistem nagrajevanja vključi nagrado, ki spodbuja managerje, da ustvarjajo takšna delovna okolja, ki spodbujajo osebno rast, pomagajo pri razvoju uslužbencev, ki pripadajo etničnih manjšinam ali ki delujejo kot mentorji pri njihovem napredovanju v organizaciji.

V nasprotju s politikami enakih možnosti in politikami pozitivne diskriminacije je upravljanje z različnostjo v bistvu način upravljanja organizacij. Politike pozitivne diskriminacije uporabljajo številne organizacije, vse od vladnih birokracij do nevladnih organizacij, podjetij iz seznama Fortune 500 in izobraževalnih ustanov (Prasad in Mills 1997: 4). V zadnjem desetletju so potrebe po izobraževanju in usposabljanju na področju upravljanja z različnostjo pritegnile številne svetovalce in druge strokovnjake ter tako ustvarile novo panogo (MacDonald 1993, v Prasad in Mills 1997: 4), ki je vprašanje upravljanja z različnostjo zreducirala na video usposabljanja, multikulturne delavnice, seminarje za spodbujanje kulturne občutljivosti, ipd. (Allen 1991; MacDonald 1993, v Prasad in Mills 1997: 4). Med temeljnimi razlogi za takšen razvoj dogodkov je dejstvo, da se je upravljanje z različnostjo prvotno izjemno razvilo in razmahnilo v Severni Ameriki, katere prebivalstvo je izjemno spretno v spreminjanju katerekoli revolucionarne ideje ali reformističnega gibanja v komercialni in moderni izdelek (Roszak 1969). To ustvarja neko

pozitivno konotacijo različnosti in jo povezuje s podobami kulturne hibridnosti, harmoničnega sožitja in barvne heterogenosti (Prasad in Mills 1997: 4).¹¹

Ker so politike upravljanja z različnostjo v bistvu način upravljanja organizacij, so tudi razlogi za njihovo uporabo izjemno pragmatični. Prav ti razlogi pa dajejo politikam upravljanja z različnostjo večjo legitimnost kot zgolj pravni predpis ali moralni imperativ.

Ekonomski razlogi za uporabo teh politik temeljijo na različnih argumentacijah, ki pa slonijo na intelektualni tradiciji teorije človeškega kapitala. V skladu s to teorijo predstavljajo ljudje nekakšno vrsto kapitala za organizacijo, kjer so zaposleni. Ti ljudje so kapital organizacije, saj imajo sposobnosti, spretnosti, znanja in izkušnje, ki služijo organizaciji kot temeljni vir za vsakršno dejavnost. V skladu s to teorijo so politike upravljanja z različnostjo za organizacijo dobra izbira, ker jih podpirajo sile trga (Prasad in Mills 1997: 9). To v bistvu pomeni, da se z uvajanjem politik upravljanja z različnostjo organizacije prilagajajo spremembam, ki se odvijajo na trgu delovne sile. Spreminjajoča se demografska sestava trga delovne sile torej narekuje organizacijam, da se soočijo z različnostjo tudi pri svoji delovni sili. Ta argument temelji na prepričanju, da je ponudba na trgu dela gonilna sila zanimanja za upravljanje z različnostjo v delovnem okolju.

Drugi ekonomski in dokaj instrumentaliziran argument v prid politikam za upravljanje z različnostjo temelji na prepričanju, da različnost pozitivno vpliva na uspešnost organizacije (Prasad in Mills 1997: 9). V tem oziru je različnost konceptualizirana kot dragocena pridobitev, premoženje organizacije, ki posredno prispeva k njeni uspešnosti (Prasad in Mills 1997: 10). Med omenjenimi argumenti najpogosteje srečujemo domnevo, da so etnično raznolike skupine uspešnejše od homogenih. Čeprav je akademska podkrepitev teh ugotovitev vprašljiva (Kirchmeyer & Cohen 1992; Maznevski 1994, v Prasad in Mills 1997: 10), se to popularno in populistično videnje vedno znova obnavlja. Politike upravljanja z različnostjo pridobivajo ekonomsko legitimnost s pomočjo argumenta konkurenčne prednosti. V tem primeru je raznolika delovna sila konkurenčna prednost organizacije, ker vpeljuje v poslovanje organizacije večjo ozaveščenost in več znanja o navadah in nagnjenostih različnih etničnih skupin v družbi (Fernandez 1991; Thomas 1992, v Prasad in Mills 1997: 10).

Nezaželene posledice in stranski učinki v delovnem okolju sodijo med najhujše skrbi organizacij, ki uvajajo politike za upravljanje z različnostjo. Marsden (1997) npr. ugotavlja, da je pozitiven odnos do različnosti v delovnem okolju le delček



11 Pod vsem tem sijem se skriva skupek rasnih konfliktov in kulturnih napetosti. Nekateri avtorji (Comer in Soliman 1994; MacDonald 1993) se sprašujejo, ali imajo politike za upravljanje z različnostjo res nek smisel, saj mnoge med njimi ponujajo več pompa kot vsebine.

procesa individualizacije delovnega okolja, ki – v nasprotju s splošnim prepričanjem – ne odpravlja diskriminacije. Zato Marsden (1997) meni, da lahko politike upravljanja z različnostjo znatno povečajo težave z nepravilnostjo v delovnem okolju. Organizacije so namreč regulativni mehanizmi, ki urejajo organizacijo časa, prostora in dejavnosti. Rezultat teh mehanizmov je, da hkrati seštevajo, spreminjajo v celoto, po drugi strani pa tudi individualizirajo. Disciplinska pravila primerjajo kolektivno s posameznim in urejajo uspešnost, vedenje, dejanja in misli ljudi znotraj organizacije (Marsden 1997). To počnejo npr. tako, da določajo prekrške in kazni na podlagi časa, dejavnosti, vedenja, dogovora, ipd. Po drugi strani pa se kvantitativne razlike pri delu med zaposlenimi izenačujejo ali se na njihovi podlagi ustvarja nek standard kakovosti in hitrosti opravljanja dela. Tehnike za upravljanje s človeškimi viri, med katere sodijo tudi politike za upravljanje z različnostjo, pa so sredstva za opazovanje, preiskovanje in »normalizacijo« zaposlenih v skladu s tem standardom (Marsden 1997). Ta proces normalizacije zaposlenih zreducira zaposlene na znane in torej upravljive posameznike (Marsden 1997). Na tem procesu temelji sodobno upravljanje organizacij in je po Marsdenovem mnenju popolnoma nezdružljiv s politikami upravljanja z različnostjo, ki posvečajo pozornost le posamezniku (Marsden 1997).

SKLEP

Primerjava med politikami enakih možnosti na eni strani in politikami pozitivne diskriminacije in upravljanja z različnostjo na drugi strani nam omogoča zanimivo dognanje: zanemarjanje medskupinskih razlik med različnimi etničnimi skupinami lajša pot tistim, ki se želijo prilagoditi večinski etnični skupini po vedenju, običajih, jeziku ipd. Politike enakih možnosti torej lajšajo pot prilagajanja dominantni etnični skupini. V nasprotju s tem pa si politike upravljanja z različnostjo in politike pozitivne diskriminacije prizadevajo, da bi upoštevale razlike med skupinami. Oba sklopa politik torej stremita k temu, da bi se organizacija prilagodila pripadnikom manjšinskih etničnih skupin, ne pa da bi se pripadniki manjšinskih etničnih skupin prilagodili organizaciji. Prilaganje organizacije pripadnikom manjšinskih etničnih skupin pa v bistvu pomeni, da bi bili pripadniki v delovnem okolju resnično dobrodošli pod lastnimi pogoji.

Vendar gredo politike upravljanja z različnostjo v tem oziru še dlje od politik pozitivne diskriminacije. Politike pozitivne diskriminacije uporabljajo različno obravnavanje etničnih skupin zato, da bi dosegle večjo dejansko enakopravnost med etničnimi skupinami. Politike upravljanja z različnostjo pa lahko uporabljajo celo različno obravnavanje posameznikov zato, da bi dosegle večjo dejansko enakopravnost posameznikov in skupin. Takšen proces individualizacije pa sili že v drugo skrajnost, ki spodkopava temelje znanosti o upravljanju organizacij, v

bistvu povečuje percepcijo nepravilnosti v delovnem okolju in lahko celo ustvarja diskriminacijo med posameznimi etničnimi skupinami.

Iz analize posameznih sklopov politik za preprečevanje in odpravljanje etnične diskriminacije je razvidno, da noben sklop politik ne ponuja nekega celovitega pristopa k odpravljanju etnične diskriminacije v delovnem okolju. Prav tako je iz razmerja med tremi sklopi politik in načeli pravičnosti v delovnem okolju razvidno, da trije sklopi politik temeljijo na različnih percepcijah, kaj je »pravično« in da na različne načine vplivajo na delovanje posameznikov v delovnem okolju.

Na podlagi določil pravnoformalnega okvira zahodnih družb lahko trdimo, da so politike enakih možnosti v delovnem okolju obče sprejeti standard. Vendar politike enakih možnosti v delovnem okolju ohranjajo *status quo*. Če je *status quo* rezultat preteklih diskriminacij na etnični podlagi, potem politike enakih možnosti v bistvu ohranjajo stanje, ki je za pripadnike manjšinskih etničnih skupnosti diskriminatorno, je rezultat etnične diskriminacije v preteklosti v delovnem okolju ali v drugih domenah človekovega življenja. Politike enakih možnosti torej niso zadosten instrument za učinkovito preprečevanje in odpravljanje etnične diskriminacije v delovnem okolju. Smiselno je torej ob politikah enakih možnosti uporabljati tudi politike pozitivne diskriminacije ali politike upravljanja z različnostjo.

Politike upravljanja z različnostjo so najbolj uporabne takrat, ko se organizacija sooča z manjšimi težavami na področju etnične diskriminacije in želi predvsem izkoristiti raznolikost delovne sile. Politike pozitivne diskriminacije pa je smiselno uporabljati predvsem takrat, ko so zaradi pogostih ali hudih primerov etnične diskriminacije v delovnem okolju potrebni korenitejši ukrepi.

Ob tem je pomembno poudariti, da so politike pozitivne diskriminacije v delovnem okolju za povprečnega uslužbenca, ki pripada večinski etnični skupnosti, najbolj vprašljive z vidika načel »pravičnosti«, ki vodijo delovanje sodobnega delovnega okolja. Tak uslužbenec namreč najtežje razume in sprejme diskriminacijo v korist pripadnikov manjšinskih etničnih skupnosti. Takšne politike ustvarjajo v delovnem okolju dodatne konflikte med etničnimi skupinami in vsaj navidezno postavljajo na glavo načela pravičnosti, na podlagi katerih deluje sodobno delovno okolje. Zato je politike pozitivne diskriminacije treba uporabljati zmerno, po možnosti posamično. Praviloma se politike pozitivne diskriminacije uporablja kot začasne ukrepe.

VIRI IN LITERATURA:

- (2005) Affirmative Action for African, Latino and Asian Americans. V Ethnic Majority. Dostopno na medmrežju, http://www.ethnicmajority.com/affirmative_action.htm (30. 11. 2005).
- (2005) Equality and non-discrimination. Annual report 2005. European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Unit D. 3. Manuscript completed in April 2005. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Blau F. A. in Ferber M. A. (1998) *The economics of women, man and work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Cerar, Miro (2005) Nekateri (ustavno) pravni vidiki načela nediskriminacije. V Dean Zagorac (ur.) *Enakost in diskriminacija: sodobni izzivi za pravosodje*, 21–54. Ljubljana: Mirovni inštitut – inštitut za družbene in politične študije.
- Copeland, L. (1988) Valuing diversity, part 2: pioneers and champions of change. *Personnel* 65(7), 44–49.
- Da Rold, Vittorio (2005) Gli Usa ne sono usciti. *Il Sole 24 ore*, 6. 11. 2005, št. 303, 5.
- Flander, Benjamin (2004) *Pozitivna diskriminacija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Gaspari, Milan (1992) Enakopravnost kot izvedba načela enakosti. *Podjetje in delo* 28(1), 17–20.
- Kanjuo-Mrčela, Aleksandra (1996) *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: Enotnost.
- Liff, Sonia (1997) Two routes to managing diversity: individual differences or social groups characteristics. *Employee Relations*, 19(1), 11–26.
- Marsden, Richard (1997) Class Discipline: IR/HR and the Normalization of the Workforce. V Prasad Pushkala, Albert J. Millls, Michael Els in Anshuman Prasad (ur.) *Managing the Organizational Melting Pot. Dilemmas of Workplace Diversity*, 107–129. Thousand Oaks, London in New Delhi: SAGE Publications.
- Mednarodni pakt o državljanskih in političnih pravicah (1966). *Uradni list SFRJ*, št. 7/1971. [International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights, 993 U. N. T. S. 3]

- Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah (1966). *Uradni list SFRJ*, št. 7/1971. [International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights, 999 U. N. T. S. 171].
- Patterson, Malcolm, G. Michael, A. West, Rebecca Lawzhom in Stephen Nickell (1997) Impact of People Management Practices on Business Performance. *People Management* 22. London: IPD.
- Prasad, Pushkala in Albert J. Mills (1997) From Showcase to Shadow. Understanding the Dilemmas of Managing Workplace Diversity. V Prasad Pushkala, Albert J. Mills, Michael Els in Anshuman Prasad (ur.) *Managing the Organizational Melting Pot. Dilemmas of Workplace Diversity*, 3-31. Thousand Oaks, London in New Delhi: SAGE Publications.
- Rawls, John (1971) *A Theory of Justice*. Harvard University Press: Cambridge, Mass.
- Salaman, Graeme (1986) *Working*. Tavistock: London.
- Splošna deklaracija o človekovih pravicah (1948) [Universal Declaration of Human Rights], ki jo je sprejela Generalna skupščina Združenih narodov z resolucijo 217 A (III) 10. decembra 1948.
- Zupančič, Boštjan M. in Goran Klemenčič, Peter Pavlin, Aleš M. Jeklič, Petja Toškan, Boštjan Rejc, Saša Sever, Andrej Auersperger Matić, Nina Peršak, Mitja Jelenič Novak, Andraž Zidar, Anže Erbežnik, Boštjan Makarovič, Petra Mahnič, Matevž Pezdirc (2000). *Ustavno kazensko procesno pravo: sodni primeri, dokumenti, komentarji in gradiva s področja ustavnega in mednarodnega kazenskega procesnega prava slovenskih, evropskih, severnoameriških in mednarodnih sodišč*. Ljubljana: Pasadena.