

# Cap a la diversitat: assumpcions, línies d'aproximació i efectes\*

ALBERT BUITENHUIS

Formador i assessor en matèria de formació i gestió

69

## INTRODUCCIÓ

La gent té dificultats per afrontar les diferències. De fet, es poden tenir diferències d'opinió, desacords en la interpretació d'uns fets o diferents punts de vista sobre com s'ha de tractar la gent. De la mateixa manera que els individus, les organitzacions policials també han de tractar amb gent diferent, però sortosament aquestes diferències formen part de l'organització. Així, molt sovint veiem com persones que treballen en una mateixa organització policial viuen en mons completament diferents. Els comandaments més alts, per exemple, tenen preocupacions diferents que els gestors intermedis i els agents de policia.

La majoria dels comandaments que jo conec, per exemple, creuen que la seva porta està sempre oberta i que estan en contacte amb tot allò que passa a la seva organització, mentre que els qui ocupen els nivells més operatius tenen una perspectiva totalment diferent.

El problema no és que hi hagi diferències. La pròpia percepció del món sempre és limitada i, en conseqüència, diversa. La qüestió és que costa molt d'acceptar les diferències i que, molt sovint, fins i tot refusem d'apreciar el valor que aporten. Aquest fenomen també es troba en el camp dels desenvolupaments multiculturals en els cossos policials; així, els policies, els professors i els altres professionals han d'enfrontar-se cada cop més amb relacions problemàtiques. Aquests problemes troben el seu origen en les diferències culturals i ètniques de la gent. Com que els policies han de tractar amb aquests tipus de diferències diàriament, és fonamental integrar la diversitat ètnica a les organitzacions policials, procés que, a la pràctica, ha resultat molt ferragós.

Tot i que generalment es relacionen els prejudicis basats en el color de la pell o la nacionalitat d'algú, des del meu punt de vista, aquests elements no expliquen

---

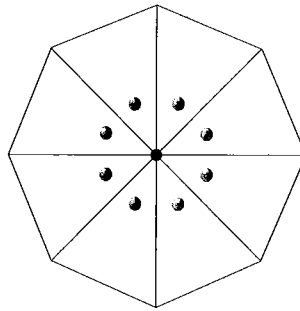
\* Traducció a càrrec de Francesc Guillén i Lasierra.

plenament l'animadversió contra la integració expressada tant pels comandaments com pels policies de peu. El racisme i la discriminació de les organitzacions policials són causats per l'antiguíssima psicologia humana: el no que es coneix, no s'estima!

L'article que teniu a continuació recull un concepte, el concepte de gestió per a una organització policial que pretén fer que els professionals tractin les situacions diferents d'una manera diferent. Això implica noves oportunitats per a la policia si tots els membres de l'organització obren les seves mentalitats pel que fa al tema del pluralisme i les diferències i, alhora, capacita els seus membres perquè puguin seguir un camí nou.

70

### Polint la diversitat



Vuit línies d'aproximació per estimular el desenvolupament d'una organització multiforme

- Informació del projecte

## 1. DIVERSITAT

La diversitat està relacionada amb les diferències. La gent pensa, sent i actua de manera diferent, i això també significa que no tothom té les mateixes habilitats. De fet, sempre hi ha hagut diferències entre la gent: és un fenomen comú. A tot estirar, nosaltres podem concloure que la nostra societat està esdevenint progressivament diversa. Aquesta realitat, però, de cap manera no és el resultat del corrent constant d'immigrants. El fet que la gent és diferent també té un efecte en les organitzacions i, per tant, la qüestió de si hauríem de treballar o no amb la diversitat dins de les organitzacions és, en conseqüència, irrellevant, perquè hem estat fent-ho durant segles.

Per contra, les qüestions de com tractem la diversitat i com hauríem de canviar la nostra resposta a aquesta realitat són aspectes més interessants. Els comandaments i els professionals de peu han de respondre aquestes qüestions per si mateixos i han de fer-ho sobre unes bases de voluntarietat. Si la gent no comparteix un sentiment comú d'insatisfacció, si no està plenament convençuda que les coses han de canviar, si una organització considera que no hi ha res d'e-

quivocat en la manera com afronta la diversitat, serà molt difícil canviar la situació, perquè la gent no tindrà la determinació i l'energia necessàries per fer-ho. Sembla que nosaltres tenim tota la raó per mimar i utilitzar la creixent, i alhora preexistent, diversitat en el si de les organitzacions.

Tanmateix, la nostra cultura no dona suport a la diversitat. No ens agrada la gent que es desvia de la resta, no perquè tinguem mentalitats estretes, sinó perquè aquest fet comporta problemes i les organitzacions troben difícil tractar amb problemes d'aquesta natura. Preferim que la gent s'afegeixi i s'adapti. Les diferències causen tensions que la majoria de la gent valora com alguna cosa negativa. Quan les diferències esdevenen més grans i més evidents augmenta la necessitat de protegir-se'n i d'oposar-s'hi, i, en conseqüència, la tensió negativa s'incrementa. En aquesta direcció, les diferències es converteixen en un problema real en les organitzacions, mentre que haurien de ser una font de força i innovació.

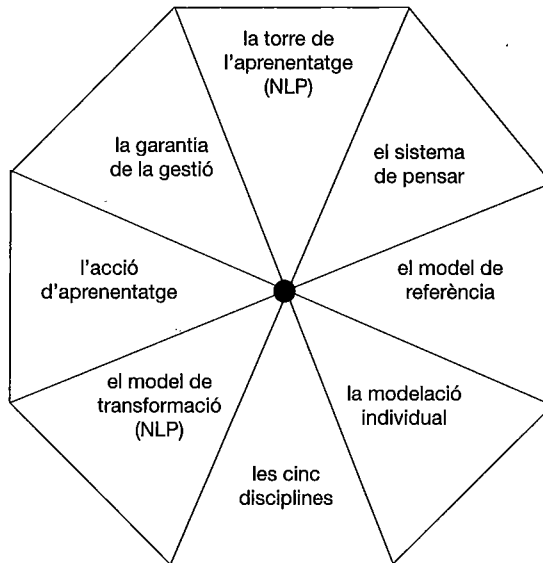
La gestió de la diversitat és, segons la meva opinió, una nova aproximació als vells temes d'unitat davant la individualitat i de ments homogènies davant de diferències d'opinió. Així, organitzacions que no només volen ser competitives, sinó que també persegueixen la innovació i la millora de la qualitat han d'abandonar la idea d'una unificació forçada quan volen crear una col·lectivitat efectiva. Una col·lectivitat efectiva existeix quan una organització accepta la diversitat i aprecia els intents per trobar allò que connecta les diferències en lloc d'allò que les manté separades.

Una explotació diferent de la diversitat per una organització no és una classe de trampa o una tècnica freda, sinó que és un procés durant el qual l'organització canvia, genera moltes preguntes —especialment qüestions humanes— i desvetlla nous elements de discussió. És un procés en el qual s'empren criteris predeterminats per avaluar molts punts de vista familiars, moltes idees, moltes estructures i molts procediments, durant el qual el suport extern —consell i entrenament— ha de ser totalment promogut pel grau de desenvolupament de l'organització i els seus treballadors individuals.

Hi ha un pla d'acció multidisciplinar que ha estat dissenyat amb aquesta finalitat i que inclou elements com el sistema de pensar, la neurolingüística, els principis d'aprenentatge moderns i les idees sobre l'organització que aprèn. Tot això vol dir que la diversitat s'utilitza per aproximar-se a la diversitat.

## 2. EL MODEL DEL BRILLANT

Podem comparar les guies en relació amb una millor utilització de la diversitat amb el procés que converteix un diamant en un brillant. La nostra aproximació és polida per l'ajut de vuit tècniques i, de la mateixa manera que un brillant esdevé valuós quan és tallat per un expert, treballar en el camp de la diversitat en una organització tindrà alguna oportunitat quan les vuit línies d'aproximació seleccionades siguin utilitzades.



## 2.1 El model de la torre d'aprenentatge (NLP)

El model anomenat torre d'aprenentatge ofereix una interessant, i també pràctica, percepció del progrés dels processos d'aprenentatge, ja que divideix aquest procés en fases lògiques. Aquest model té l'avantatge que es pot adaptar molt fàcilment als principis de l'organització que està aprenent —més endavant tractarem d'aquest punt. El procés d'aprenentatge es divideix en cinc fases i integra la manera d'indicar, comprendre i acceptar la diversitat, així com també de posar-la en pràctica i utilitzar-la.

### I. Mostra de la diversitat (coneixement)

Aquesta fase es caracteritza pel fet que, en una organització, la gent pot reconèixer i identificar diferències d'opinió i de comportament, per això, la diversitat no es podrà negar mai més. Aquest moment de desenvolupament s'adreça a la consciència i pretén fer del valor de la diversitat un tema de discussió.

### II. Situació de la diversitat (comprensió)

Quan la diversitat esdevé un tema de discussió, la gent comença a entendre-la i la situa en un o més àmbits assequibles. El concepte esdevé més clar per als col·legues que treballen (l'experiència aha).

### III. Acceptació de la diversitat (adopció)

La gent, en primer lloc, ha de comprendre què és la diversitat abans de poder aprendre a acceptar-la. Aquesta fase és molt important per a un desenvolupament posterior del procés, ja que, si no hi ha una acceptació real, el progrés s'atura i forçar l'avançament de manera artificial només porta sentiments d'aversion que

sovint resten amagats. L'oblit d'aquesta fase, tant si és voluntàriament com no, ha provocat molts problemes en el passat —per exemple, en els processos d'integració multicultural.

#### IV. Operativització de la diversitat (pràctica)

Un cop l'organització ha acceptat la diversitat, comença la recerca per a la seva utilització. El pas és important perquè la consciència en relació amb la seva aplicabilitat motiva la gent a experimentar individualment o en equip; la gent comença practicant, i en aquest camí les percepcions estan més fermament lligades a la pràctica.

#### V. Ús de la diversitat (utilització)

Aquesta darrera fase pretén assolir els objectius del procés d'aprenentatge. Això completa el procés de transformació. Els aspectes relacionats amb la diversitat han estat lligats de manera irreversible i són utilitzats pels treballadors. En conseqüència, l'organització podrà beneficiar-se dels efectes positius desitjats: continuació i, especialment, innovació.

Si ens aproximem a tot aquest procés d'aprenentatge des d'un angle diferent, podem descobrir que les primeres tres fases es caracteritzen per l'intent deliberat de fer l'organització incompetent en aquest àmbit, mentre que les darreres dues fases apunten a la consciència d'adquirir més qualificacions en aquest camp.

Les condicions per treballar amb el model de la torre d'aprenentatge són:

- la gent està, d'alguna manera, motivada per participar en el procés d'aprenentatge de la diversitat;
- les fases tenen un ordre lògic i no n'hi ha que puguin ser obviades, ja que això tindria un efecte negatiu en el procés;
- hi ha criteris que poden ser usats per determinar en quina fase està l'organització;
- hi ha suficients tècniques de suport i de control a l'abast per assegurar la transició a la fase següent.

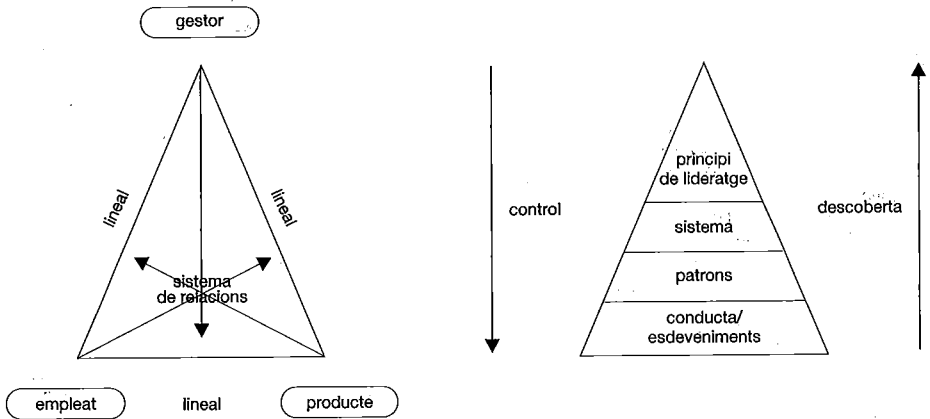
## 2.2 El model del sistema de pensar

La recerca d'un punt poderós d'aplicació mitjançant el qual es puguin controlar els canvis és el centre d'inici d'aquesta aproximació.

Un control eficient depèn de la comprensió de la sistematització de la gent i de l'organització. La gent tendeix a obtenir conclusions immediatament quan observa algun comportament i alguns fets, cosa que, freqüentment, porta a situacions confuses i a conclusions prematures. Mitjançant una observació intensiva i una anàlisi de comportament es pot penetrar en el cor de la matèria, descobrir-hi patrons i, fins i tot, connexions entre aquests patrons, cosa que ens porta als sistemes; també és possible observar els anomenats principis directors. El punt de sortida d'aquest patró de pensament consisteix en el fet que com més aprofundim

en un sistema d'un treballador o d'un equip, millor es podrà entendre per què la situació és com és. Per mitjà d'aquest procés trobarem les forces que poden produir canvis efectius i també es pot fer una aproximació al sistema que pensa des d'un angle diferent: pot ajudar a descobrir les connexions entre els elements d'un procés. Estem inclinats a parar compte a les relacions directes entre aspectes (pensament lineal) i oblidar les relacions combinades. Oblidar, buscar i analitzar totes les possibles connexions entre els elements d'un procés de transformació és com caminar amb els ulls tancats, perquè és molt perillós negar quelcom que existeix i que influeix en la situació.

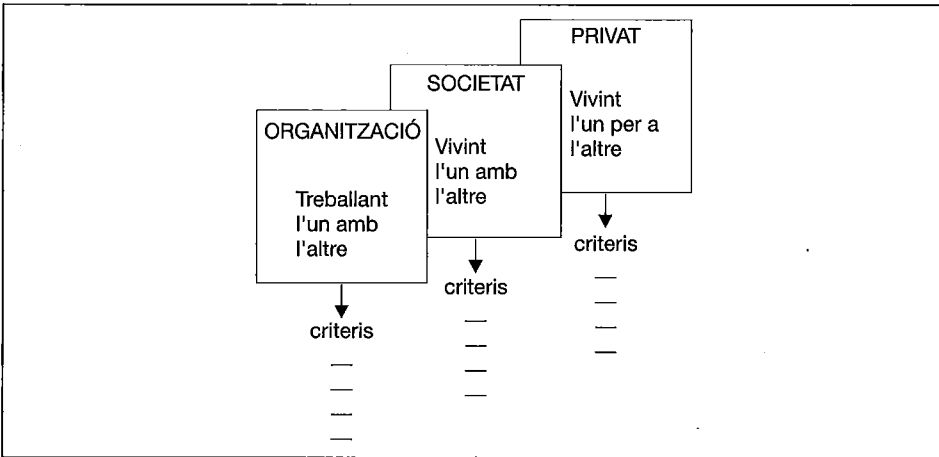
74



### 2.3 El model de referència (Josef Pieper)

La pregunta és com donem un lloc a la diversitat en la nostra vida diària i en el treball? Quines demandes ens imposem a nosaltres mateixos en relació amb els nostres contactes amb altra gent? No podem respondre aquestes preguntes sense l'ajut dels criteris personals.

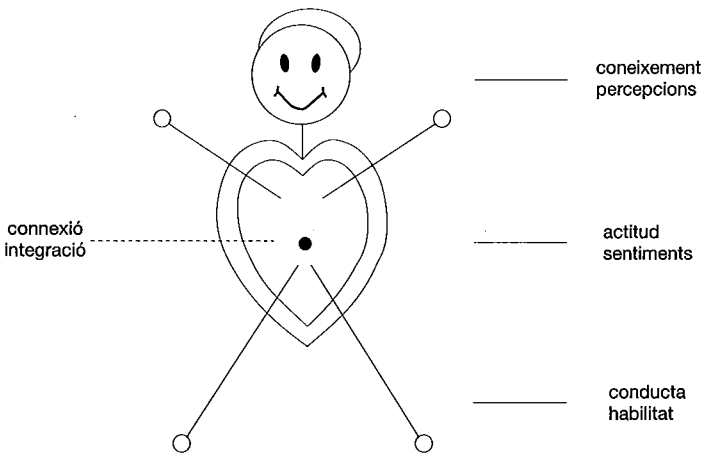
El filòsof austríac Josef Pieper desenvolupà un marc de referència reconeixible i practicable. Cada part està lligada amb una figura normativa —vivint l'un amb l'altre, treballant l'un amb l'altre, vivint l'un per a l'altre. Pel que fa a aquest model, cal tenir present que, d'acord amb la seva cultura, algunes organitzacions poden optar per una seqüència i una interpretació diferents. Vist des del punt de vista de l'organització, el model sembla el següent:



## 2.4 La modelació individual

Canviar una organització comporta canviar la gent. El suport professional que s'utilitza amb aquesta finalitat hauria de ser transparent en la seva aproximació i els seus objectius. El model modular individual ofereix un punt de partida, i els seus objectius són que els treballadors:

- desenvolupin una actitud correcta amb relació a diferents tipus de comportaments i opinions;
- tinguin suficients coneixements, comprensió i autoconeixement sobre models mentals i comportaments diferents;
- disposin de suficients habilitats socials que els capacitin per navegar ells mateixos a través del mar de la diversitat.



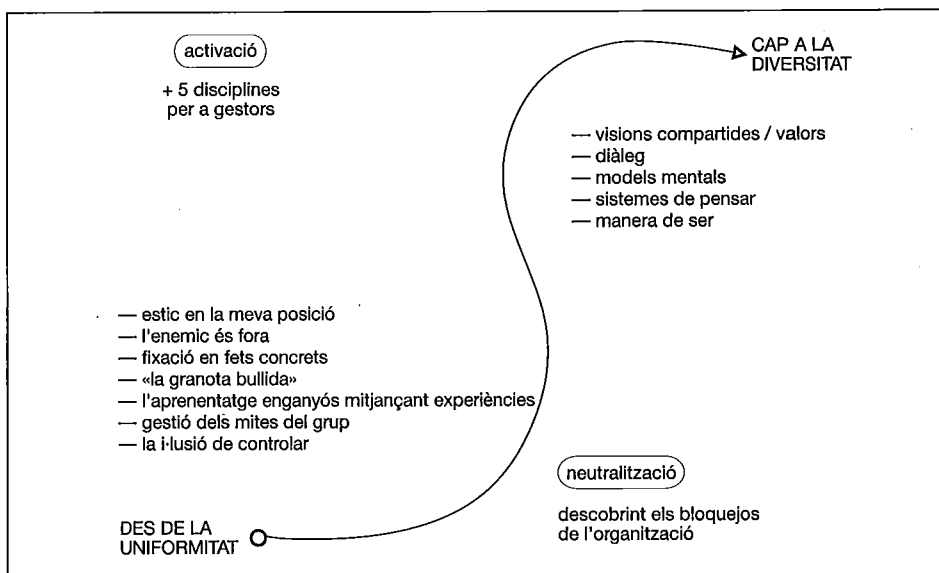
En conseqüència, hem de fer-nos la pregunta següent: què hauria de pensar, saber, sentir i fer el treballador ideal per portar a terme un creixement personal que el capaciți per a una utilització efectiva de la diversitat?

Si s'analitza un procés de desenvolupament com aquest, es detecten tres aproximacions no efectives: l'excés de coneixements està organitzat, l'excés d'actituds també està estimulat i la gent falla quan ha de connectar coneixements, sentiments i accions. El procés de consell haurà de lluitar per desbloquejar aquesta situació, i el resultat final hauria de ser un equilibri entre coneixements, emocions i habilitats. Aquests ítems han d'estar connectats i s'apliquen de la mateixa manera als individus que als equips i, al final, s'aplica a tota l'organització. Aquest principi ha de jugar un paper predominant en els programes de formació per a equips, així com també en els programes d'assessorament personal.

76

## 2.5 El model de l'organització que aprèn

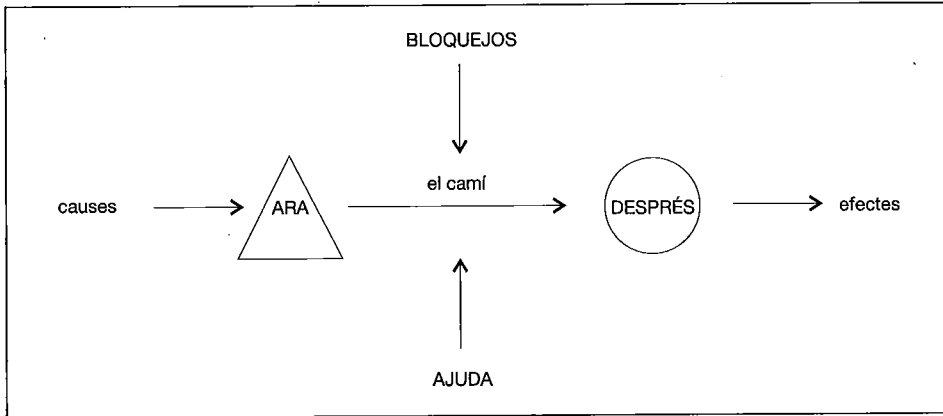
Els darrers anys, les obres de Peter Senge sobre l'anomenat cinquè principi han tingut un fort impacte en les idees existents quant a la qüestió de si una organització pot aprendre i si hauria de fer-ho. Segons Senge, els canvis adreçats a la innovació d'una organització han d'incloure, d'una banda, el treball per posar en marxa els set blocs d'aprenentatge i, de l'altra, el treball en el desenvolupament de les disciplines de treball. Amb això, i treballant en una direcció, també cal treballar en relació amb altres aspectes, per tal com hi ha una connexió entre els blocs i les disciplines. Ara, però, ens limitarem a esmentar aquests aspectes; el concepte d'organització que aprèn esdevindrà gradualment clar durant el procés de canvi.





## 2.6 El model de transformació (NLP)

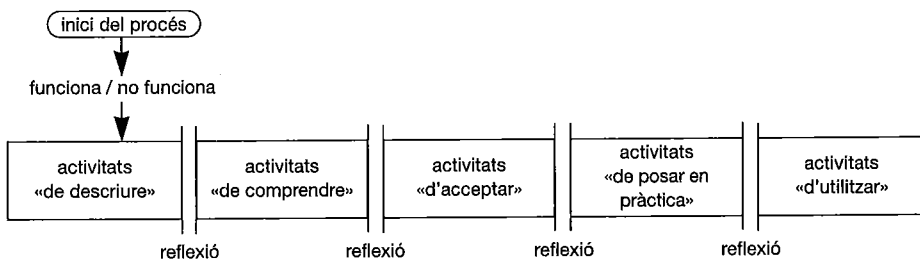
Quan iniciem un procés com aquest, parlem d'una situació preexistent que, òbviament, cal canviar. Ara bé, aquesta situació s'ha consolidat durant un període llarg de temps i, per això, s'ha de tenir present que també requerirà temps crear-ne una altra. A la pràctica, el model NLP —neurolingüístic— ha demostrat que és tan simple com pràctic. El model parteix de la situació present —ara—, lluita per un creixement en el futur —més tard— i està basat en les respostes d'un nombre de preguntes profundes del tipus què està passant? i per què la situació és com és?; dues qüestions molt importants que s'han de tenir en compte si volem propiciar un canvi.



77

## 2.7 L'acció d'aprenentatge

L'assistència a cursos no generarà el canvi i, especialment pel que fa als adults, aquesta aproximació no serà efectiva. L'experiència és la base del procés d'aprenentatge. Aquesta és la raó per la qual un procés que pretén un increment de l'acceptació de la diversitat i de la promoció d'una forma diferent d'utilització de la diversitat tindrà més oportunitats quan hi ha una relació entre les experiències i la reflexió. Si parlem sobre unitat en relació amb la diversitat ens referim a la connexió entre pràctica i teoria. Aquest és el principi director del disseny del procés de transformació que està enunciat tot seguit. És un regulador pràctic del creixement.



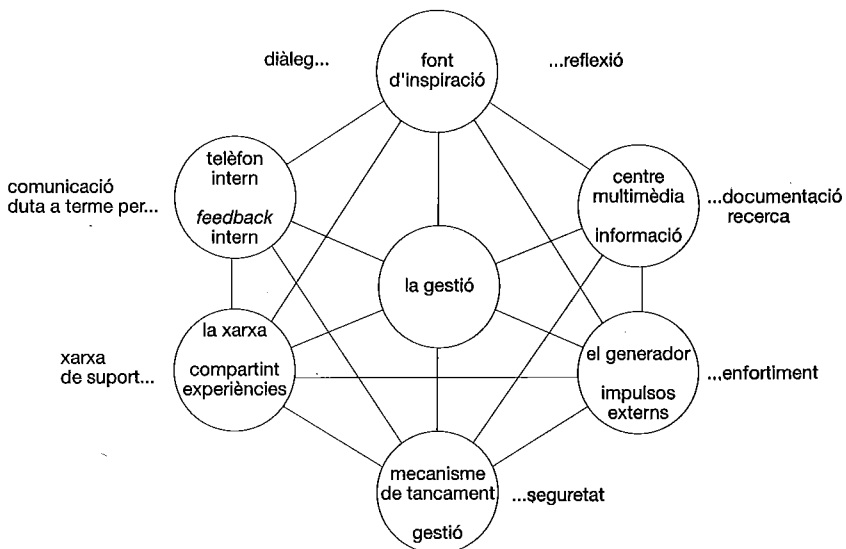
## 2.8 La garantia de la gestió

Si es vol canviar una organització, els gestors han de jugar sempre un paper molt important, ja que hauran de ser el motor del procés i hauran d'inspirar, motivar i guiar la resta de l'organització. També s'ha de tenir en compte que sense bones garanties i implicació en l'organització no serà possible que els gestors duguin a terme el seu paper adequadament. Així, el procés de diversitat es caracteritza per una aproximació que també dedica atenció a les garanties, i hi ha alguna classe de programa de suport que crea les condicions prèvies necessàries. Aquestes condicions afecten sis àrees:

78

1. l'obtenció i la retenció de la inspiració,
2. l'assegurament de la transmissió de la informació (les dades),
3. l'intercanvi d'experiències i de suport,
4. la recepció d'impulsos externs en el moment adequat,
5. l'organització d'un sistema de retroalimentació (*feed back*) intern,
6. la presa de mesures cautelars en forma d'implicació.

És clar, doncs, que aquestes condicions prèvies han de ser trobades abans de començar el procés i que la manera com es compleixen depèn dels gestors, de les polítiques d'empresa i d'algunes circumstàncies pragmàtiques. El primer assumpte de rellevància és adonar-nos que un procés està condemnat al fracàs des del començament quan no hi ha garanties mínimes que puguin ajudar a guiar-lo, perquè això seria com lluitar contra molins de vent; i tots sabem què podem esperar d'una lluita com aquesta.



### 3. EINES

No es pot entrar en el procés de gestió de la diversitat i aplicar-hi els principis referits a l'organització que aprèn si no es fan les preguntes següents:

Quin nivell de coneixement necessito i quines habilitats he de tenir? Necessito descobrir què és necessari per a un ús efectiu de les eines; en altres paraules: quins són els requeriments mínims per a un seguiment satisfactori de l'aventurat curs de la gestió de la diversitat? Quines són les habilitats més enllà de les habilitats?

El nostre curs cap a la diversitat està relacionat amb els temes següents:

- a) Cal tenir un coneixement general i una comprensió dels principis de l'organització que aprèn (enquesta, comprensió i reconeixement de blocs d'aprenentatge i de disciplines de gestió).
- b) Cal percebre el concepte de la diversitat en el sentit més ampli. Això inclou un estudi més aprofundit dels límits de la tolerància social i individual.
- c) És important tenir o desenvolupar una autoimatge clara.
- d) A part d'una actitud formativa bàsica fonamental també inclou un nombre de percepcions i tècniques que el controlador i l'assessor d'un procés complicat necessiten. És essencial tenir una imatge clara de la pròpia posició i una actitud com a formador-preparador-entrenador-promotor.
- e) La comunicació forma les bases de cada procés que apunta a les transformacions o millores. És totalment necessari que la gent apliqui un model clar de comunicació i transformació. Les percepcions neurolingüístiques (NLP), i amb això les tècniques bàsiques, poden ser d'un gran valor.
- f) Durant el procés és inevitable tractar amb un nombre de qüestions/problemes mitjançant seminaris específics, i també és totalment necessari obtenir algun coneixement en el disseny i l'organització d'aquests seminaris.
- g) Algún podria considerar l'intent de canviar l'actitud en relació amb la diversitat com alguna classe de projecte. De tota manera, podem considerar-ho com un procés amb aspectes temàtics. Això implica que la gent ha de familiaritzar-se amb el sistema d'aproximació temàtica als problemes de gestió.
- h) La gent ha de poder formar processos d'intervenció, i en aquest àmbit no són importants les qüestions, sinó la persona amb els problemes.

79

### 4. EPÍLEG

Potser aquest article és massa abstracte. Potser alguns exemples pràctics haurien ajudat més a fer-me entendre d'una manera més directa. Cal tenir en compte, però, que tractar del tema de la diversitat no és fàcil. Tot aquell que vulgui afrontar el repte dels temps que vénen haurà d'encarar-se amb la seva pròpia personalitat, els seus propis prejudicis i les seves pròpies barreres mentals. Necessitarà energies, visió i fe per començar un procés com aquest. Després

necessitarà integritat personal i fermesa per continuar, perquè el procés no arriba mai al final. Malgrat tot, estic convençut que entrar en el procés de tractar amb la diversitat ens portarà a un millor liderat, millors resultats operacionals i, a l'últim però no menys important, a una millor política, per a tot Europa i per a tot el món. Aquest somni pot ser realitat si els gestors de la policia ho fem plegats.