

w dziale ►



**Baza wiedzy**  
**Warto przeczytać!**

**Współpraca zawodowa  
w środowisku  
wielokulturowym**

red. naukowa:  
Małgorzata Rozkwitalska,  
Łukasz Sułkowski  
Wolters Kluwer Polska 2016



**Innowacyjny pomysł  
na zaangażowanie  
studentów**

Wykorzystanie gier w biznesie miało miejsce, zanim pojęcie gamifikacji zyskało popularność – np. w postaci konkursów rozwiązywania studiów przypadku. Jednym z nich jest Brandstorm – konkurs dla studentów, organizowany globalnie przez L'Oréal. | **s. 84**

# Zanim zaczniemy działać...

Czy istnieją uniwersalne rozwiązania pozwalające wdrażać globalne strategie różnorodności na rynku lokalnym? Jak radzić sobie z budowaniem założeń takiej strategii?

dr Anna Zaroda-Dąbrowska, dr Tomasz Dąbrowski



” Przed podjęciem aktywności, przeanalizujmy hipotetyczne konsekwencje dla wszystkich stron. Przedyskutujmy pomysł w gronie osób potencjalnie zainteresowanych, zasięgnijmy opinii ekspertów, zapytajmy inne organizacje o ich dobre i złe doświadczenia. Nie wszystkie szlachetne inicjatywy muszą dobrze się kończyć. ”

**dr Anna Zaroda-Dąbrowska, dr Tomasz Dąbrowski,**  
czytaj w tekście poniżej.

To, że różnorodność jest faktem, a zarządzanie nią jednym z ważniejszych wyzwań biznesu, nikogo nie zaskakuje. Osobom nieprzekonanym polecamy raport Forbes Insights „Global Diversity and Inclusion. Fostering Innovation Through a Diverse Workforce”<sup>1</sup>, który już sześć lat temu trafnie przewidział trendy rozpalające dziś dyskusję także w Polsce. Spośród przebadanych wówczas ponad 300 wielkich globalnych firm niemal wszystkie (97 proc.) posiadały wdrożoną strategię różnorodności (ang. strategy of diversity and inclusion, D&I). Większość z badanych organizacji różnicowała ponadto priorytety, dostosowując swoje polityki do specyfiki regionów. Tak na przykład, podczas gdy problematyka kobiet oraz różnic etnicznych wydaje się być wspólna na poziomie globalnym, tak w regionie Azji i Pacyfiku inwestuje się bardziej w programy dotyczące wieku i narodowości, a w Europie widoczny akcent położony jest na kwestie orientacji seksualnej czy niepełnosprawności. W praktyce to jednak nie wystarcza, ponieważ schodząc na poziom krajowy, daje się zauważyć wiele specyficznych uwarunkowań, które sprawiają, że

implementacja globalnych rozwiązań na grunt lokalny nastęcza ogromnych trudności. Okazuje się wówczas, że to, co sprawdza się w Londynie, niekoniecznie udaje się w Krakowie.

Co zatem zrobić, aby skutecznie realizować firmowe polityki różnorodności i z sukcesem przełożyć je na warunki lokalne? Nasze doświadczenia pokazują, że nie ma i nie będzie jednej recepty. Odpowiedzi znajdziemy tyle, ile przypadków – za każdym razem zależec będą one od specyfiki biznesu i konkretnej sytuacji. Możemy za to sformułować, a może raczej przypomnieć, kilka złotych rad, które wydają się być tak oczywiste, że zbyt łatwo o nich zapominamy, skazując nasze działania na porażkę. Aby wyjaśnić sens tych rad, poznajcie czworo naszych bohaterów i ich historie.

### Przewiduj konsekwencje dla wszystkich stron

Przedstawiamy Grzegorza, który był rzetelnym i zadowolonym operatorem maszyn w dużej międzynarodowej firmie produkcyjnej. Jego firma, idąc tropem korporacyjnej ▶

<sup>1</sup> Patrz: [https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation\\_Through\\_Diversity.pdf](https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf) (dostęp: 01.06.2017 r.).



strategii D&I, której jednym z celów jest zwiększenie odsetka zatrudnionych osób z niepełnosprawnością, postanowiła wdrożyć program „ujawnień” niepełnosprawności wśród personelu. Cele programu były bardzo szlachetne – podjęcie działań mających ułatwić osobom z niepełnosprawnościami funkcjonowanie w firmie, zaoferowanie im dodatkowego wsparcia (w tym medycznego), a przy okazji zadbanie o wizerunek firmy otwartej na różnorodność, co potencjalnie miało mieć wpływ na otwarcie się na nowe grupy kandydatów i kandydatek do pracy. Grzegorz uwierzył w tę ideę. Jego niepełnosprawność jest wprawdzie niewidoczna i dotychczas nikomu w pracy o niej nie wspomniał, ale tym razem uznał, że warto.

Program realizowany w firmie Grzegorza okazał się sukcesem, kilka osób zgłosiło się do działu HR i poinformowało o posiadaniu stosownych orzeczeń. Ruszyło wsparcie dla tych osób, nastąpiły szersze działania PR-owe, ale zaczęto też analizę zdolności wykonywania pracy przez te osoby. Wyobraźcie sobie więc zaskoczenie Grzegorza, gdy dowiedział się, że nie może wykonywać swych aktualnych zadań. Jego niepełnosprawność formalnie na to nie pozwala. W ten sposób Grzegorz stał się byłym operatorem maszyn. Szczęśliwie dla wszystkich cała historia tym razem skończyła się pomyślnie. Po okresie konsternacji, emocji i dyskusowania o zaufaniu dla działań zatrudniającej organizacji znaleziono rozwiązanie i Grzegorz zgodził się podjąć pracę na innym stanowisku. Faktycznie jest zadowolony z nowej roli. Stało się tak jednak dlatego, że firma mogła sobie na to pozwolić. Ale czy zawsze firmy mają takie możliwości?

Opowieść ta jest dla nas podstawą do sformułowania pierwszej refleksji – zanim zaczniemy działać, przeanalizujmy hipotetyczne konsekwencje dla wszystkich stron. Przedyskutujmy pomysł w gronie osób potencjalnie zainteresowanych, zasięgnijmy opinii ekspertów, zapytajmy inne organizacje o ich dobre i złe doświadczenia. Nie wszystkie szlachetne inicjatywy muszą dobrze się kończyć. Czasem, nawet mając dobre intencje, możemy skrzywdzić drugiego człowieka, a przy okazji zaprzepaścić nasze wysiłki. Niestety, przekonanie o tym, iż dobre (z naszej perspektywy) działania na pewno przyniosą jednoznacznie dobre efekty, jest nadal silne.

## Analizuj potencjalne ryzyka

Rzadko również myślimy o ryzykach. Aby się o tym przekonać, poznajcie Annę. Pracuje ona w pionie finansowym, jest szanowana i doceniana ze względu na swe kompetencje i zaangażowanie. Lubiana, uśmiechnięta, zawsze pomocna. Firma Anny w ramach korporacyjnej strategii D&I wspiera wewnętrzny network LGBT (z ang. Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender) – skrótowiec odnoszący się do lesbijek, gejów, osób biseksualnych oraz osób transgenderycznych. Powstała stosowna grupa wspierająca, zaangażował się w to zarząd i dział HR. Pełen sukces. Na fali optymizmu ktoś z HR-u wysłał zaproszenie na kolejne ze spotkań do szerszej grupy zatrudnionych osób. Nie było w tym nic dziwnego – takie zaproszenia wysyłało już kilkukrotnie. Tym razem jednak Anna nie wytrzymała. Kliknęła „odpowiedz wszystkim” i napisała dosadnie o tym, że ma już dość promowania homoseksualizmu, gdyż jest to sprzeczne z jej wartościami i przekonaniem. Odpowiedź Anny dotarła do dziesiątek respondentów, wprowadzając wszystkich w osłupienie i zakłopotanie. Wszyscy z zacięciem przyglądali się, jak firma załatwi tę sprawę. Bo kto miał tu rację? Czyż Anna nie miała prawa tak zareagować? HR biznes partner przeprowadził z Anną nieformalną rozmowę, ale ogólny optymizm dla inicjatywy opadł. To jedno zdarzenie podważyło wielomiesięczne wysiłki całych zespołów pracujących nad budowaniem kultury różnorodności w firmie.

Podczas niedawnego spotkania ABSL HR Club Meeting dyskutowaliśmy o tym zdarzeniu. Okazuje się, że taka sytuacja przytrafiła się wielu firmom. Przykład jest więc bardzo trafiony – jakże często zakładamy, że wszyscy myślimy podobnie. Nie bierzemy pod uwagę, że po drugiej stronie możemy spotkać kogoś, kto wyznaje zupełnie inne wartości i prezentuje inne poglądy. A w kwestii orientacji seksualnej ryzyko jest wysokie. Według najnowszego raportu Fundacji im. Stefana Batorego<sup>2</sup> olbrzymia grupa osób ma jednoznacznie negatywny stosunek do osób homoseksualnych i nie zależy to wcale od wykształcenia ani miejsca zamieszkania. Tylko 25 proc. dorosłych mężczyzn (16 proc. młodych!) popiera zakaz mowy nienawiści wobec osób homoseksualnych i transseksualnych, 35 proc. mężczyzn

<sup>2</sup> Patrz: [http://www.batory.org.pl/upload/files/pdf/MOWA\\_NIENAWISCI\\_MOWA\\_POGARDY\\_INTERNET.pdf](http://www.batory.org.pl/upload/files/pdf/MOWA_NIENAWISCI_MOWA_POGARDY_INTERNET.pdf) (dostęp: 01.06.2017 r.).

i 17 proc. kobiet nie akceptuje osób z tej grupy jako swoich współpracowników. Jeszcze gorzej sytuacja wygląda, jeśli chodzi o muzułmanów – jako współpracowników zaakceptuje ich jedynie co trzeci Polak. Nie mamy więc prawa zakładać, że cały personel firmy jest otwarty na różnorodność. Nie jest. Nasza rola polega jednak na przewidywaniu takich ryzyk i dostosowaniu naszej komunikacji, przemyśleniu formy wprowadzenia do firmy wartości, które jednak dla wielu osób mogą być obce.

Morałem z tej opowieści nie jest wskazanie tego, jak się zachować, lecz szczerze spostrzeżenie – przewidujemy ryzyka. Nie po to, żeby zrezygnować z działania, ale by działać skuteczniej. Przewidywanie ryzyka wymaga jednak dostrzeżenia szerszego obrazka niż tylko wąsko rozumianej organizacji. Aby wyjaśnić, o czym konkretnie myślimy, musimy przedstawić Wam Ivana.

## Wyjdź poza perspektywę firmy

Ivan przyjechał do Krakowa z Ukrainy. Jest jednym z wielu utalentowanych programistów, którzy trafili do Małopolski zachęceni dobrymi perspektywami rozwoju sektora usług IT. Kiedy spotkaliśmy Ivana w czasie wywiadu fokusowego realizowanego w ramach badania adaptacyjności społeczno-kulturowej obcokrajowców, powiedział nam wprost, że nie wie jeszcze, czy w Polsce zostanie. Trochę ciągnie go do domu, trochę myśli o Krakowie jako o przystanku w drodze na Zachód – może do Niemiec, może do Anglii. Dla jego firmy takie wahanie to kłopot. Na rynku brakuje dobrych specjalistów, do tego koszty sprowadzenia Ivana były wysokie. Firma stara się więc zapewnić mu możliwie szerokie wsparcie – od załatwiania wszelkich formalności administracyjnych, przez organizację mieszkania, po pomoc w sprowadzeniu rodziny. Tą drogą do Krakowa trafiła żona Ivana, Natalia.

Dołączenie żony było dla Ivana ważnym wydarzeniem. Doceniał to, że pomogła w tym właśnie jego firma. Natalia także cieszyła się z faktu, iż skończyła się ich kilkumiesięczna rozłąka. Piękna historia trwała jednak tylko kilka miesięcy. Natalia nie pokochała Krakowa. Nie znalazła tu interesującej ją pracy. Z jednej strony nie zna angielskiego, więc drzwi większości korporacji pozostają zamknięte, z drugiej strony wysokie

wynagrodzenie Ivana sprawia, iż nie czuje presji podjęcia pracy, która nie odpowiadałaby jej oczekiwaniom. Została też odcięta od swoich przyjaciół i rodziny pod Lwowem, a pierwotne plany odwiedzania ich co dwa, trzy tyg. rozbiły się o rzeczywistość korków na granicy. Natalia zaczęła więc przebąkiwać albo o powrocie w rodzinne strony, albo o wyjeździe do Niemiec, gdzie osiedliła się jej dobra przyjaciółka. Kiedy rozmawialiśmy z osobami z działu HR firmy Ivana, zdawali się być zaskoczeni. Dlaczego Ivan myśli o wyjeździe?

Jaka refleksja płynie z tej sytuacji? Myśląc o polityce różnorodności, musimy spojrzeć poza spektrum naszej firmy. Organizacja to nie samotna wyspa, na której rozwiążemy wszystkie problemy. Dlatego tak ważne jest szerokie spojrzenie. Czasem nawet pozornie drobne działania, jak lekcje języka polskiego dla rodzin czy wsparcie tych rodzin w adaptacji, mogą wiele pomóc. Pomysłów w tym zakresie jest wiele, choć pewnie nie wszystkie są skuteczne. Niemniej nie dostrzegając tego, możemy być pewni, iż rzeczywistość nas zaskoczy. Musimy więc umieć wyjść poza własną wąską perspektywę i nie ulegać złudzeniom, że to, co dla nas byłoby wystarczającym wsparciem, dla innych także jest wystarczające. Ta myśl prowadzi nas do ostatniej z bohaterek.

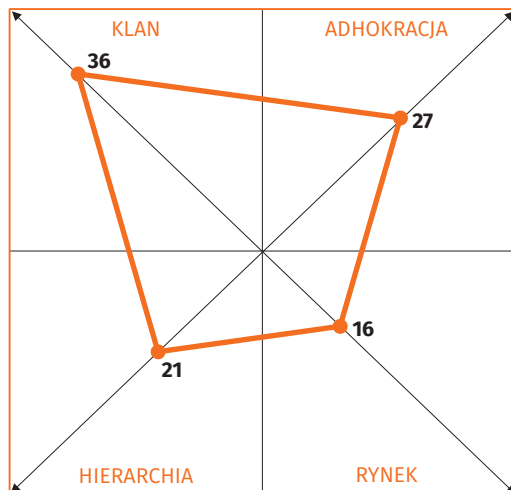
## Odrzuć swoje założenia

Poznajmy Olę, urodzoną w 1990 r., która według obiegowych opinii powinna być typową reprezentantką pokolenia Millenialsów.

Pewnym fenomenem jest to, iż w obszarze różnorodności, który z samej swej natury zakłada walkę ze stereotypami, sami tak łatwo w inne stereotypy uciekamy. Weźmy pod lupę sławetne już pokolenie Y, o którym tak chętnie i zgodnie mówimy, że jest przyklejone do smartfonów, że wymaga wyjątkowej swobody w pracy, odnajduje się wyłącznie w ambitnych zadaniach, jest niezależne, samodzielne, nieakceptujące narzucania sposobu wykonywania zadań. Z takimi założeniami wchodzimy w relacje z młodymi pracownikami, nie próbując ich zweryfikować. Tymczasem często okazuje się, że nasze założenia są błędne, co może sprowadzić nas na manowce.

Przeprowadziliśmy pilotaż badania oczekiwań Millenialsów wobec kultury ►

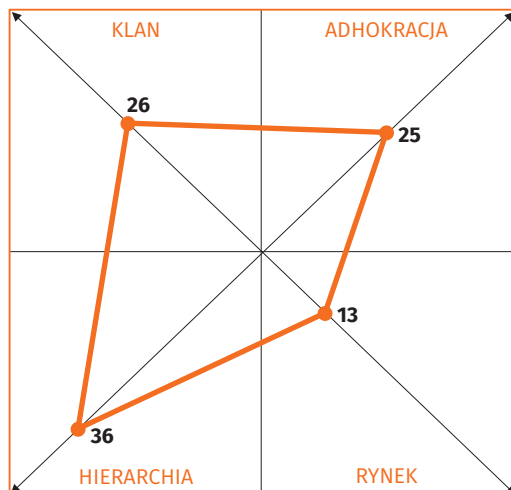
### Oczekiwania młodych pokoleń względem kultury organizacyjnej firmy (w proc.)



Legenda: ogólny obraz oczekiwań dotyczących typu kultury wg modelu Cameron-Quinn.

Źródło | Diversity Hub, Raport z pilotażu badania oczekiwań młodych pokoleń względem kultury organizacyjnej, Kraków 2016.

### Oczekiwania młodych pokoleń względem przywództwa (w proc.)



Legenda: przywództwo stanowi jeden z wymiarów kultury wg modelu Cameron-Quinn.

Źródło | Diversity Hub, Raport z pilotażu badania oczekiwań młodych pokoleń względem kultury organizacyjnej, Kraków 2016.

organizacyjnej<sup>3</sup>. Wyniki nas zaskoczyły. Okazało się bowiem, że młodzi ludzie najmniej chętnie wybierają kulturę rynku nastawioną na rywalizację, konkurencję i wyzwania, w której skłonni bylibyśmy ich widzieć. Najlepiej czują

się natomiast w kulturze klanu, budującej relacje rodzinne i dającej im poczucie bezpieczeństwa i opieki (patrz rysunek „Oczekiwania młodych pokoleń względem kultury organizacyjnej firmy”). Również, wbrew obiegowym opiniom, wielu respondentów i niemała liczba respondentek preferuje styl leadershipu właściwy dla kultury hierarchii, a więc z dokładnym wyznaczaniem zadań i kontrolą postępu, w tym czasu (patrz rysunek: „Oczekiwania młodych pokoleń względem przywództwa”). Wyniki okazują się tak interesujące dla menedżerów, że będziemy kontynuować badanie na wielką skalę. Powyższa historia oznacza dla nas refleksję numer cztery – nie dajmy się zwieść naszym założeniom, narzucanym znaczeniom i rozumieniom.

### Miej szerokie spojrzenie

Zdecydowaliśmy się na przypomnienie powyższych refleksji zachęceni dyskusjami na temat adaptowania korporacyjnych polityk do warunków krajowych. Wyjątkowo często padają w nich pytania: „Dlaczego ludzie nie włączają się w nasze działania?”, „Dlaczego to nie zadziało?”, „Skąd opór?”. Naszym zdaniem zbyt często skupiamy się na konkretnych rozwiązaniach (wskaźnikach, dobrych praktykach), a nie na zrozumieniu tego, co chcemy zmienić. Zbyt często chcemy działać natychmiast, zamiast poświęcić chwilę na refleksję i podążanie za myślą, że strategia różnorodności w samej swej istocie zakłada włączanie wielu perspektyw – także na etapie planowania. Różnorodność jest tematem „slow”, jak cała idea slow managementu, ale to już temat na osobny artykuł.■



**dr Anna Zaroda-Dąbrowska**

jest inicjatorką i ekspertką think tanku Diversity Hub. Prowadzi szkolenia i sesje uświadamiające w zakresie Diversity & Inclusion. Autorka i koordynatorka merytoryczna projektów z tego obszaru.



**dr Tomasz Dąbrowski**

jest liderem think tanku Diversity Hub. Współtworzy i koordynuje projekty badawcze w obszarze Diversity & Inclusion. Specjalizuje się w sektorach produkcyjnym i technologicznym.

<sup>3</sup> Diversity Hub, Raport z pilotażu badania oczekiwań młodych pokoleń względem kultury organizacyjnej, Kraków 2016.