

**ZARZĄDZANIE
RÓŻNORODNOŚCIĄ
W BIZNESIE**

REDAKCJA

Tomasz Dąbrowski

Anna Zaroda-Dąbrowska

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ W BIZNESIE

Wybór tekstów

wiek | unconscious bias | gender balance | LGBTI | mental health
niepełnosprawność | angażowanie menedżerów | diversity audit

Think Tank Diversity Hub
Kraków 2018



Zarządzanie różnorodnością w biznesie. Wybór tekstów
redakcja Tomasz Dąbrowski i Anna Zaroda-Dąbrowska
Kraków 2018

Copyright © by Think Tank Diversity Hub, 2018

Copyright © by Personel Plus, 2018

All rights reserved

ISBN 978-83-63910-88-4

Projekt graficzny: Michał Kapuściński | DORRO STUDIO

Skład i łamanie: Małgorzata Chyc | AT Wydawnictwo

Think Tank Diversity Hub

ul. Poznańska 6/4, 30-012 Kraków

www.diversityhub.pl

Niniejsza publikacja nie powstałaby, gdyby nie wsparcie firmy IG

Druk: AT Wydawnictwo | www.atwydawnictwo.pl

Nakład: 500 egz.

Egzemplarz jest bezpłatny

Drodzy Państwo,

Kiedy trzy lata temu powoływaliśmy do życia Think Tank Diversity Hub, nawet nie marzyliśmy o tym, iż w może on stać się organizacją nadającą ton dyskusji o Diversity & Inclusion w Polsce. Dostrzegliśmy potrzebę otwierania biznesu na różnorodność, chcieliśmy wywierać wpływ na to, jak traktowana jest każda osoba w miejscu pracy, bez względu na jej wiek, płeć, pochodzenie, stan zdrowia, orientację seksualną etc., jednak wyobrażaliśmy sobie rozwój naszych działań metodą drobnych kroków. Okazało się jednak, iż to, co robimy, jest tak potrzebne w biznesie, że owe drobne kroki stały się krokami milowymi.

Dziś Diversity Hub jest organizacją realizującą złożone projekty w największych korporacjach – wspólnie tworzymy strategię D&I, realizujemy badania, doradzamy, szkolimy, przygotowujemy rozwiązania. Opracowaliśmy własne narzędzia, w tym systemy informatyczne D&I Audit czy Age Management Assessment. Zostaliśmy liderem European D&I Network, w ramach której rozwijamy projekty wspólnie z organizacjami z Austrii, Francji, Hiszpanii, Szwecji, Wielkiej Brytanii. Powołaliśmy do życia Mental Health Center by Diversity Hub, pragnąc zwrócić uwagę na temat zdrowia psychicznego w kontekście pracy. Promujemy i otwieramy oczy na różnorodność szerokim kręgom odbiorców. W naszych konferencjach uczestniczą przedstawiciele i przedstawicielki najważniejszych firm, uczelni, instytucji publicznych – wystarczy wspomnieć, iż w dorocznej konferencji „D&I Changemakers 2018” uczestniczyli przedstawiciele ponad 100 korporacji, a o merytorykę zadbało prawie 50 prelegentów i prelegentek. Współpracujemy z blisko 150 korporacjami. Jesteśmy dumni z tego, co udało nam się osiągnąć i śmiało o tym mówimy, gdyż wierzymy, iż nasze zaangażowanie zachęca do włączenia się te organizacje, które dopiero rozpoczynają swoją przygodę z D&I. A właśnie o to nam chodzi. Chcemy zmieniać środowisko pracy nie tylko w wybranych, zaangażowanych firmach, ale jak najszerszej.

Dzielenie się wiedzą, doświadczeniami i promowanie różnorodności to nasze zobowiązanie i odpowiedzialność. Dlatego też jesteśmy aktywni w mediach, opisując najlepsze naszym zdaniem rozwiązania, pokazując najlepsze praktyki, zabierając głos w dyskusji. Dlatego też zdecydowaliśmy się wydać tę książkę i udostępnić ją bezpłatnie. W ten sposób realizujemy naszą misję i odwdzięczamy się wszystkim tym, którzy na co dzień nas wspierają – dzieląc się doświadczeniami, problemami, sukcesami, wyzwaniami. Taka od początku była też idea Diversity Hub jako organizacji o charakterze think-tanku – dzieląc się doświadczeniami wpływającymi z firm, wszyscy coś zyskujemy – wiedzę, nowe spojrzenie, inspirację – i czynimy świat lepszym wykorzystując to, co zobaczymy w codziennej pracy.

Książka, którą trzymacie Państwo w ręku, jest zbiorem artykułów, które zostały opublikowane przez Diversity Hub w magazynie Personel Plus, z którym stale współpracujemy od ponad roku. Nie jest ona podręcznikiem, lecz w swym założeniu materiałem, który ma inspirować i pokazywać konkretne rozwiązania oparte o doświadczenia biznesu. Wierzymy, że ich wybór przybliży wielu osobom wybrane przez nas tematy z zakresu zarządzania różnorodnością – dotykamy więc tematu wieku, płci, LGBTQ, angażowania menedżerów i menedżerek, dyskryminacji, mental health, niepełnosprawności, unconscious bias i pomiaru różnorodności. Tematy są więc bardzo różnorodne, jak różnorodna jest cała dyskusja na temat D&I. Nigdy nie patrzyliśmy na temat różnorodności jednowymiarowo, bo wierzymy, iż szerokie ujęcie pomaga w budowaniu zrozumienia i dostrzeganiu zależności.

Niniejsza książka nie mogłaby być wydana bez wsparcia firmy IG. Nie chcemy jednak, aby nasze podziękowania zabrzmiały sztampowo. Chcemy uczynić je osobistymi, gdyż cała historia jest osobista. Pomysł opublikowania artykułów zrodził się w czasie jednej z naszych rozmów z Ewą Szalewską reprezentującą IG i dzięki jej osobistemu zaangażowaniu został błyskawicznie zrealizowany. Co istotne, dla IG kluczową wartością w tym projekcie nie było skupienie się na promocji firmy, ale na zrobieniu czegoś dobrego dla innych firm i wpływ na zmianę. Bardzo Wam za to dziękujemy.

Publikacja nie mogłaby też powstać bez wsparcia ze strony redakcji Personel Plus. Dziękujemy za zaufanie i cieszymy się, że razem możemy promować różnorodność na łamach wiodącego magazynu w tematyce HR w Polsce.

Chcemy podziękować także tym organizacjom, z którymi na co dzień pracujemy. To w oparciu o Wasze doświadczenia powstawały nasze teksty. Zobowiązania o poufności nie pozwalają nam wymienić tych podmiotów z nazwy, ale wierzymy, iż wszyscy, którzy przyczynili się do powstania naszych materiałów wiedzą, iż jesteśmy wdzięczni za każdą rozmowę, projekt, uwagę.

W sposób szczególny chcielibyśmy podziękować Konsulatowi Stanów Zjednoczonych w Krakowie, dzięki któremu Diversity Hub mogło w ogóle szerzej zaistnieć i który wspiera nas od samego początku naszej aktywności oraz Miastu Kraków, które stało się dla nas gospodarzem i wspólnie z którym możemy mówić, iż Kraków jest dziś centrum dyskusji o różnorodności.

Na koniec dziękujemy tym, którzy poświęcili swój czas tworząc z nami kolejne artykuły (nie zawsze jest łatwo, wiemy ☺), a więc wszystkim Autorkom i Autorom, których profile znajdziecie na końcu książki. Cieszymy się z każdego wspólnie napisanego tekstu. Fantastycznie, że możemy to robić razem.

Nie pozostaje nam tym samym nic innego, niż życzyć Państwu dobrej lektury, powodzenia w realizowanych projektach D&I i powiedzieć „do zobaczenia na naszych kolejnych spotkaniach”.

Anna Zaroda-Dąbrowska
Tomasz Dąbrowski

SPIS TREŚCI

11

ZANIM ZACZNIEMY DZIAŁAĆ...

Tomasz Dąbrowski, Anna Zaroda-Dąbrowska

25

BO CZŁOWIEK TO CAŁOŚĆ

Tomasz Stoma, Anna Zaroda-Dąbrowska

43

ZMIERZYĆ RÓŻNORODNOŚĆ

Tomasz Dąbrowski

63

OTWARTOŚĆ NA PRACOWNIKÓW W RÓŻNYM WIEKU.

Zrozumienie i diagnoza
w miejsce szufladkowania

Tomasz Dąbrowski, Roksana Ulatowska

83

JAK ZACZAĆ BUDOWĘ STRATEGII w obszarze zdrowia psychicznego

Tomasz Dąbrowski, Katarzyna Ociepka-Miąsik,
Małgorzata Wypych

19

KOBIETA I KARIERA.

Analiza barier w awansie kobiet liderek

Tomasz Dąbrowski, Anna Zaroda-Dąbrowska

35

JAK WDRÓŻYĆ politykę świadomego zatrudniania i inkluzji osób z niepełnosprawnościami

Tomasz Dąbrowski

53

JAK BUDOWAĆ ZAANGAŻOWANIE MENEDŻERÓW W PROCESY DIVERSITY & INCLUSION

Anna Zaroda-Dąbrowska

73

CICHY WRÓG AWANSU KOBIET

Anna Zaroda-Dąbrowska

93

DYSKRYMINACJA WIELOKROTNA

Tomasz Dąbrowski, Katarzyna Rodacka



Tomasz Dąbrowski
Anna Zaroda-Dąbrowska

ZANIM ZACZNIEMY DZIAŁAĆ...

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

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”¹, 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 nastrocza 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 zależeć 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 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 za-

dbanie 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 wspominał, 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 wysyłano 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 zaciekawieniem 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 Batorego² 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 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 – przewidyujmy ryzyka. Nie po to, żeby rezygnować 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.

Wyjźdź 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.

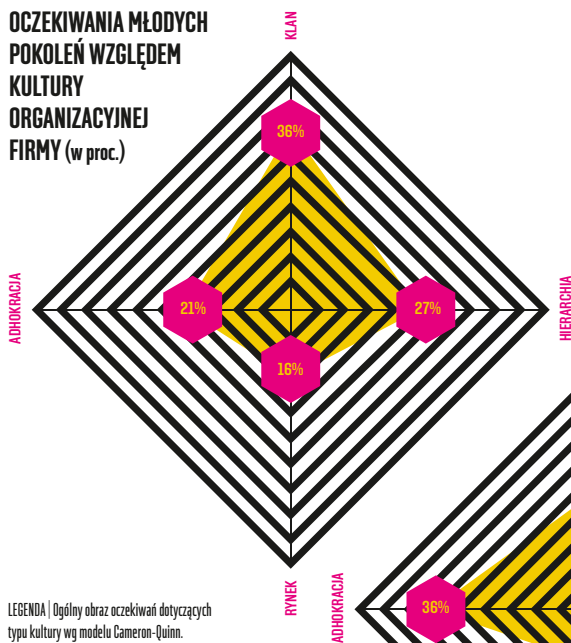
Pewnym fenomenem jest to, iż w obszarze różnorodności, który z samej swej natury zakłada walkę ze stereotypami, sami tak łatwo w inne stereotypy uciekamy. Weźmy pod lupę sławetne już pokolenie Y, o którym tak chętnie i zgodnie mówimy, że jest przyklejone do smartfonów, że wymaga wyjątkowej swobody w 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 organizacyjnej³. Wyniki nas zaskoczyły. Okazało się bowiem, że młodzi ludzie najmniej chętnie wybierają kulturę rynku nastawioną na rywalizację, konkurencję i wyzwania, w której skłonni byłibyśmy 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 czasie (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 chwi-

**OCZEKIWANIA MŁODYCH
POKOŁEŃ 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.

lę 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.

- 1 Patrz: https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf (dostęp: 01.06.2017 r.).
- 2 Patrz: http://www.batory.org.pl/upload/files/pdf/MOWA_NIENAWISCI_MOWA_POGAR-DY_INTERNET.pdf (dostęp: 01.06.2017 r.).
- 3 Diversity Hub, *Raport z pilotażu badania oczekiwań młodych pokoleń względem kultury organizacyjnej*, Kraków 2016.



Tomasz Dąbrowski
Anna Zaroda-Dąbrowska

KOBIETA I KARIERA.

Analiza barier w awansie kobiet liderek

Jakie blokady i bariery napotykają kobiety na swoich ścieżkach kariery? Jak nie zgubić się w natłoku raportów i rekomendacji, które podsuwają rozwiązania mające pomóc w szerszym awansowaniu kobiet na wyższe stanowiska? Jak nie ulec złudzeniu, iż klucz do zwiększenia obecności kobiet na stanowiskach menedżerskich znajduje się przede wszystkim w rękach firm?

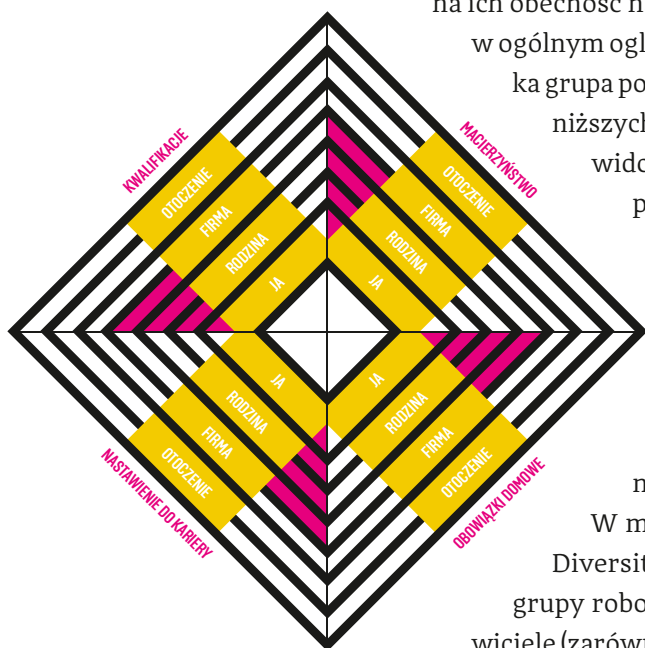
Chcąc przekonać się, jak temat równowagi płci (ang. gender balance) wygląda w skali makro, wystarczy spojrzeć na kilka podstawowych danych, np. na wskaźnik zatrudnienia kobiet w zarządach spółek notowanych na Rynku Głównym Giełdy Papierów Wartościowych, z trudem przekraczający 12 proc. (wg badania Fundacji Liderki Biznesu¹), czy na dane raportu Europejskiego Instytutu ds. Równości Kobiet i Mężczyzn (EIGE), pokazującego, iż Indeks Równości Płci w Polsce osiąga wysokość niespełna 57 pkt na 100 możliwych, przy średniej ocen w krajach Unii Europejskiej na poziomie 66,2 pkt (która sama w sobie także jest uznawana za niewystarczającą)². Ogólny obraz pozostawia więc wiele do życzenia.

Model 4x4

Szerokie spojrzenie na kwestię gender balance'u jest ważne, pozwala zrozumieć trendy, jednak pozostaje uśrednieniem. Firmy bowiem bardzo różnią się od siebie i rzeczywistością wielu z nich jest zbliżanie się (lub nawet przekraczanie na korzyść kobiet) wskaźnika 50/50 w zatrudnieniu. Dlatego też, zamiast zajmować się danymi przekrojowymi, skupiliśmy się na analizie zjawiska towarzyszącego wielu firmom – stosunkowo licznej obecności kobiet na niższych szczeblach hierarchii, która nie przekłada się

na ich obecność na szczeblach wyższych. Sytuacja taka w ogólnym oglądzie jest bowiem nielogiczna – szeroka grupa potencjalnych kandydatek na szczeblach niższych powinna skutkować proporcjonalnie widoczną obecnością kobiet na kolejnych poziomach hierarchii. Owszem, w wielu organizacjach kobiety są licznie obecne na stanowiskach liderkich, ale tylko do pewnego momentu, po którym trend się załamuje i kobiet jest wyraźnie mniej. Postawiliśmy sobie pytanie: dlaczego tak się dzieje?

W maju 2017 r. z inicjatywy Think Tanku Diversity Hub i Delphi odbyło się spotkanie grupy roboczej, w której udział wzięli przedstawiciele (zarówno kobiety, jak i mężczyźni) korporacji



z różnych sektorów (usług i produkcji). W toku naszej dyskusji stało się jasne, iż ocena przyczyn nieawansowania kobiet na stanowiska kierownicze opiera się często na wiedzy odwołującej się do przypuszczeń i założeń lub podparta jest dostępnymi badaniami i publikacjami. A te bywają ze sobą sprzeczne – albo starają się uchwycić bardzo szerokie spektrum trudności (w skali całego biznesu), albo próbują wyjaśnić zjawisko jedynie fragmentarycznie (np. tylko z perspektywy firmy).

Dostrzegając tę trudność, postawiliśmy sobie za cel stworzyć mapę, która pozwoliłaby nam na uchwycenie złożoności blokad i barier w awansie kobiet, a docelowo tworzyłaby schemat, dzięki któremu moglibyśmy w sposób uporządkowany i wyczerpujący (ale także elastyczny) prowadzić badania tego zjawiska. Mapę tę nazwaliśmy Modelem 4x4.

Cztery grupy czynników

Punktem wyjścia dla Modelu 4x4 jest analiza blokad i barier na drodze rozwoju zawodowego kobiety. Aby je zdefiniować, sięgnęliśmy do ponad 120 raportów i opracowań, w których różni autorzy próbują przedstawić kluczowe bariery w karierze kobiet. Wskazywane w tych raportach czynniki poddawaliśmy kodowaniu, łącząc je w szersze kategorie. Idąc tą drogą, udało nam się wyodrębnić cztery kluczowe obszary barier (grupy czynników) – patrz ramka: „Bariery w awansie kobiet”.

Przytoczone grupy czynników występują w różnym nasileniu, w zależności od kontekstu. Warto jednak każdorazowo rozpatrywać je łącznie, gdyż jeden z kluczowych błędów polega na przyjmowaniu przedzałożeń (wynikających m.in. ze stereotypów) prowadzących do wykluczania z analizy pewnych grup barier.

Niedostrzeżenie niektórych barier wynika zarówno z przekonania, iż nie mają one znaczącego wpływu na losy zawodowe kobiety (np. lęk przed nową rolą zawodową), jak i z wyobrażeń o decydującym znaczeniu innych, powszechnie dostrzeganych barier (jak np. macierzyństwo, utożsamiane z długotrwałą nieobecnością). Równie często spotykamy się ze zwykłą niewiedzą oraz z niedostrzeganiem szerszego ujęcia. Przykładowo często zakłada się, że opieka nad osobami zależnymi dotyczy tylko kontekstu małych dzieci, przez co łączy się ją z kobietami młodszymi, przy niedostrzeżeniu kwestii opieki nad pokoleniem starzejących się rodziców. Tymczasem analiza efektów programów wsparcia gender balance pokazuje, iż często

to właśnie w tych pomijanych sferach tkwią przyczyny późniejszych porażek. Wyróżnienie zaproponowanych przez nas grup czynników umożliwia więc uporządkowaną analizę blokad w karierze kobiet.

Poziomy wpływ

Gdy dokonywaliśmy opisu wyróżnionych czterech grup czynników (macierzyństwo, obowiązki domowe i opieka, kwalifikacje, nastawienie do kariery), dostrzegliśmy, iż ich analiza niejednokrotnie prowadzi do uproszczeń. Polegały one przykładowo na zawężaniu perspektywy poznawczej tylko do poziomu samej organizacji, a w ślad za tym – do przekonania, iż aktywność firmy na określonym polu (np. wsparcia młodych rodziców) rozwiąże konkretny problem (np. powrotu do pracy). Doświadczenia firm pokazują, iż takie założenie nie zawsze jest skuteczne. Dzieje się tak dlatego, że w każdej z grup czynników należy uwzględnić np. szeroką perspektywę kulturową.

Mając to na uwadze, w toku naszych badań wyróżniliśmy cztery poziomy wpływu na wyróżnione grupy czynników:

- ▶ poziom otoczenia społeczno-politycznego,
- ▶ poziom organizacji (firma),
- ▶ poziom rodziny i najbliższego otoczenia,
- ▶ poziom „ja”.

Tym samym analiza każdej ze wskazanych grup czynników powinna być prowadzona z perspektywy wskazanych czterech poziomów. W ten sposób powstał model macierzowy (Model 4x4), który pozwala lepiej zrozumieć ograniczenia towarzyszące zwiększaniu obecności kobiet na stanowiskach kierowniczych (patrz rysunek: „Model 4x4”).

Jak korzystać z modelu?

Jednym z kluczowych założeń stojących za ideą Modelu 4x4 jest przekonanie, iż o barierach w awansie kobiet nie powinno się mówić w sposób generalizujący, bez uwzględnienia kontekstu stanowiska pracy (miejsca w hierarchii, zadań i wymagań kompetencyjnych itp.). Kontekst ten różnicuje bowiem siłę poszczególnych barier. Przykładowo – wyższe zarobki, związane z zajmowaniem wyższych stanowisk menedżerskich, sprawiają, że mniej istotne są takie czynniki jak bezpłatna opieka instytucjonalna, lecz ze względu na często większe zaangażowanie czasowe w pracę mogą prowadzić do mocniejszego akcentowania kwestii równowagi praca–życie.

Sam fakt obecności firmy w określonym miejscu (w sensie geograficznym) warunkować może różne nasilenie barier na poziomie dostępności kwalifikacji, wsparcia instytucjonalnego, postaw społecznych wobec kariery itp.

Oznacza to, że punktem wyjścia dla analizy barier powinno być jasne określenie tego, dla jakiego stanowiska (grupy stanowisk) jest ona prowadzona. Co więcej – wyniki analizy różnych grup stanowisk mogą być wzajemnie nieprzekładalne. Dlatego skuteczne działania wspierające w grupie liderów zespołów mogą być ślepą uliczką na poziomie dyrektorskim, a programy działające w dużych aglomeracjach miejskich niekoniecznie sprawdzą się w zakładach położonych w mniejszych miejscowościach. To niezwykle proste wymaganie, a przy tym tak często pomijane.

Określenie charakteru stanowiska pracy istotnie wykracza poza formalną analizę opisu stanowiska pracy, gdyż powinno objąć także to, co jest utrwalone w zbiorowej wyobraźni. Wiele z blokad swe korzenie znajduje bowiem w wyobrażeniach dotyczących stanowisk pracy. Nawet jeśli te wyobrażenia nie pokrywają się z rzeczywistością (np. menedżer wcale nie musi „co chwilę” wyjeżdżać na kilkudniową delegację), to fakt ich występowania tworzy ramy postrzegania danego stanowiska i decydować może o uruchomieniu się blokad („nie aplikuję, bo mam dzieci, i nie mogę pozwolić sobie na częste wyjazdy”). Zrozumienie tych wyobrażeń pozwala ocenić zasadność obaw w zakresie samooceny zdolności objęcia tego stanowiska czy jego wpływu na work-life balance.

Za równie ważne przyjmujemy przyjrzenie się profilowi osoby, która jest potencjalną kandydatką na określone stanowisko. Oczywiście należy zdawać sobie sprawę, iż takie spojrzenie może prowadzić do nieuprawnionych uogólnień. Nie zmienia to jednak faktu, że próba „wejścia w buty” kandydatek jest wysiłkiem, który pozwala lepiej dostrzec niektóre bariery, przykładowo w sferze otoczenia społeczno-kulturowego, wewnętrznych blokad, dostępnych kompetencji. Nawet jeśli więc obraz tych barier nie będzie wyczerpujący, warto dostrzec, iż każda próba zrozumienia kontekstu, w którym funkcjonują potencjalne kandydatki, jest niezwykle cenna.

Dysponując bazowym rozumieniem kontekstu stanowiska, możliwe jest określenie barier w awansie w oparciu o Model 4x4. Polega ono na analizie blokad w każdym z czterech obszarów, na wszystkich poziomach. Tą drogą uzyskujemy obraz tego, na co my jako organizacja mamy realny wpływ, a co zależy np. od polityki publicznej czy najbliższego otoczenia samych

kobiet. W ten sposób jesteśmy w stanie wychwycić ewentualne przeszkody mogące niwelować nawet najlepsze projekty wsparcia.

Aby ułatwić sobie to zadanie, w ramach każdego z czterech obszarów barier zdefiniowaliśmy katalog czynników, które tworzą blokady na każdym z czterech poziomów. Stworzyliśmy także dodatkowy katalog pytań, które pomagają w analizie wpływu każdego z tych czynników na sytuację zawodową kobiet (zestaw pytań do każdego z czynników wyróżnionych na każdym z poziomów). Ich szczegółowy opis przekracza ramy tego artykułu, niemniej to organizacje (dysponując opisaną tu ramą Modelu 4x4) są w stanie samodzielnie wypełnić model czynnikami blokującymi. Model 4x4 w założeniu jest bowiem strukturą otwartą, ramą pozwalającą budować rozumienie organizacji.

Model 4x4 opracowany został po to, by móc podejmować skuteczniejsze działania mające na celu zapewnienie gender balance'u na stanowiskach kierowniczych. Oznacza to, że wnioski wyciągnięte z analizy obszarów i poziomów nasilenia w Modelu 4x4 powinny zostać przełożone na działania w obszarze rekrutacji, komunikacji, programów rozwojowych i retencyjnych czy też szerzej – zarządzania w ogóle. Tym samym pracę z Modelem 4x4 powinien zakończyć plan działań dla organizacji, w którym określone zostaną kluczowe kroki mające doprowadzić do poprawy gender balance'u w krótkiej i długiej perspektywie. Warto przy tym zauważyć, iż działania w tym obszarze nie zawsze są skuteczne i należy krytycznie podchodzić do planów zmiany radykalnej. W wielu przypadkach istniejące bariery sprawiają, iż zmiana może być bardzo powolna, co nie znaczy, że niemożliwa.

W 2018 r. wspólnie z wybranymi korporacjami prowadzić będziemy badania wewnętrznych blokad w wybranej grupie stanowisk (w pierwszej kolejności będą to stanowiska menedżerskie) właśnie w oparciu o Model 4x4. Będą one wstępem do stworzenia pod koniec roku benchmarku. Jednak nim on powstanie, już dziś zachęcamy Państwa do rozpoczęcia dyskusji nt. awansu kobiet w biznesie. Mamy nadzieję, że przedstawione założenia Modelu 4x4 będą w tym pomocne, uczulą na złożoność sytuacji i pozwolą spojrzeć szerzej, niż zwykliśmy to czynić. Dzięki temu łatwiej będzie w sposób bardziej realny ocenić sytuację naszej firmy i przewidzieć ewentualne trudności w implementacji działań mających zwiększyć udział kobiet w zarządzaniu.



Tomasz Stoma

Anna Zaroda-Dąbrowska

BO CZŁOWIEK TO CAŁOŚĆ

Jak budować środowisko pracy otwarte na osoby LGBTI? Jak w bezkonfliktowy sposób zmieniać postawy i tworzyć inkluzywne warunki pracy?

Biznes ma wyjątkową możliwość rozwijania różnorodności oraz promowania kultury szacunku i równych szans. Świadomość jego roli w tym procesie rośnie, dlatego wiele firm podejmuje aktywne działania na rzecz osób LGBTI. Mimo to większość z nich jest na początku drogi, a wiedza i dobre praktyki w tej dziedzinie nie są zbyt rozwinięte.

Po co? Czyli LGBTI Business Case

Opis sytuacji: grono pracownicze podczas przerwy na lunch w biurze dyskutuje o urloпах. Kasia opowiada o wczasach z mężem i córką nad morzem, Wojtek o wyprawie trekkingowej z dziewczyną, Jacek milczy. Trudno mu się przyznać, że spędzał wakacje ze swoim partnerem. Nie wie, jak zareagowaliby jego koledzy, więc się blokuje. Jest spięty również przy okazji innych tematów: świąt, rodziny, czy choćby sposobu spędzania minionego weekendu.

Większość z nas spędza w pracy około 40 godz. tygodniowo, co po odliczeniu czasu na sen stanowi prawie połowę naszego okresu życiowego. Wyobraźmy sobie, że właśnie przez połowę swojego czasu musimy się ukrywać – blokować informacje, emocje i doświadczenia związane z tak ważną dla nas sferą życia, jak „kim jesteśmy” i „kogo kochamy”. Wyobraźmy sobie, że musimy manipulować między wymówkami, uciekać od odpowiedzi, milczeć, kiedy tak naprawdę chcielibyśmy dzielić się czymś, co jest dla nas ważne. Psychologiczne konsekwencje dla osób homoseksualnych, które boją się ujawnić, mogą sprowadzać się do wycofania z relacji, napięcia, stresu, wyobcowania.

Jeśli pytasz nas, w jakim celu organizacja miałaby inwestować wysiłki oraz zasoby w budowanie środowiska przyjaznego LGBTI, odpowiemy tak: „Bo człowiek to całość”. Nie jesteśmy w stanie podzielić się bez szwanku dla samych siebie na „Ja profesjonalne” i „Ja prywatne”. Co więcej, „najlepsza wersja nas samych” to ta pełna i prawdziwa. Człowiek w pełni prawdziwy to człowiek szczęśliwy, a w konsekwencji – bardziej zaangażowany i efektywny jako pracownik.

Bo tak trzeba

Korporacje pracują na studiach przypadków. Podejmują działania wtedy, gdy włożony wysiłek i zasoby da się przełożyć na mierzalny wynik. W tym przypadku zacznijmy jednak od „value case’u”, czyli oprzyjmy się

na wartościach i kulturze organizacyjnej. Firmy, które noszą na sztandarach wartości takie jak szacunek, otwartość, zaufanie, równość, sprawiedliwość i im podobne, temat różnorodności i włączenia (ang. Diversity & Inclusion) traktują jako element wpisany w ich organizacyjne DNA. Wartości obrane na plakaty muszą pozostać żywe, zatem „równość i szacunek dla każdego” musi obejmować wszystkich, bez względu na orientację seksualną. Osoby heteroseksualne korzystają z pełni możliwości organizacyjno-społecznych, takich jak uczestnictwo w piknikach rodzinnych, benefity dla małżonków, świętowanie osobistych wydarzeń jak śluby czy chrzciny. Osoby homoseksualne „w szafie” nie mają takiej możliwości, dlatego też część firm decyduje się na świadome i celowe promowanie zasobów korporacyjnych jako dostępnych dla wszystkich, bez względu na orientację.

Temat Diversity & Inclusion (D&I) to już nie trend, a raczej standard. Większość korporacji posiada programy D&I, a nawet osoby lub zespoły wyznaczone do ich prowadzenia. Ważnym argumentem w tym temacie jest chociażby samo prawo w postaci rozporządzeń Unii Europejskiej, a także polskiego kodeksu pracy, dotyczących przeciwdziałaniu dyskryminacji w zatrudnieniu na podstawie orientacji seksualnej.

Jeśli argumenty ideowe nie są przekonujące, zerknijmy do studium przypadku. Organizacja Out Now Global przeanalizowała historie ponad 100 tys. osób LGBTI w ponad 20 krajach i opublikowała chyba najbardziej obszerny do tej pory raport na temat sytuacji pracowników LGBTI². Raport analizował dwa elementy: przywiązanie pracowników do firmy (chęć pozostania w organizacji i koszty fluktuacji pracowników) oraz ich produktywność. We wszystkich zbadanych krajach przeciętnie 80 proc. kandydatów do pracy z grupy LGBTI zwraca uwagę na to, czy pracodawca ma programy D&I. Jednocześnie pracownicy nieheteroseksualni, którzy swobodnie mogą ujawnić swoją orientację, dużo częściej pozostają w danej organizacji na dłużej niż ci, którzy się ukrywają. „Organizacja mnie akceptuje – czuję się w niej dobrze – zostaję dłużej” – taki tok myślowy miało o 16 proc. więcej pracowników ujawnionych w porównaniu do tych „przed coming-outem”. Okazuje się też, że tworząc środowisko otwarte na „coming-outy”, pracodawca może zaoszczędzić na kosztach rekrutacji. Na przykładzie Francji – pracownicy, którzy się „ujawnili”, o 22 proc. częściej zostają w firmie, co przynosi około 2,76 mld USD oszczędności na poziomie kraju.

MINIMUM DZIAŁAŃ, JAKIE KAŻDA FIRMA
POWINNA PODJĄĆ W OBSZARZE

LGBTI



1. SZACUNEK DLA PRAW CZŁOWIEKA

jako zasada bezwzględna. Zawsze i wszędzie. Każda firma powinna opracować i rozwijać swoją politykę oraz gorliwie przeciwdziałać negatywnym zjawiskom w celu zapewnienia poszanowania praw osób LGBTI.

2. WYELIMINOWANIE DYSKRYMINACJI.

Osoby LGBTI jako pracownicy, menedżerowie czy właściciele mają problem z akceptacją i włączeniem w miejscu pracy. Firmy mają zapewnić brak dyskryminacji w procesach rekrutacji, zatrudnienia, warunków pracy, dostępu do korzyści, uszanowania prywatności oraz reagowania na naruszenia praw.

3. ZAPEWNIENIE WSPARCIA.

Firmy powinny zapewnić pozytywne, oparte na szacunku środowisko pracy, w którym pracownicy z grupy LGBTI mogą pracować z zachowaniem godności i bez poczucia napiętnowania.

4. ZAPOBIEGANIE NARUSZENIOM PRAW CZŁOWIEKA W SZERSZYM KONTEKŚCIE.

Biznes nie może dopuszczać się dyskryminacji wobec dostawców, dystrybutorów, klientów LGBTI i powinien wykorzystać swój wpływ, aby zapobiegać dyskryminacji i nadużyciom ze strony partnerów biznesowych.

5. DZIAŁANIA W SFERZE PUBLICZNEJ.

Firmy powinny włączyć się w walkę z naruszeniami praw człowieka w krajach, w których prowadzą działalność, m.in. poprzez takie działania, jak: publiczne wsparcie, wspólne projekty, dialog społeczny, wsparcie organizacji działających w obszarze LGBTI i mobilizowanie władz lokalnych do działania.

Standard minimum

We wrześniu 2017 r. Wysoki Komisarz ONZ ds. Praw Człowieka Zeid Ra'ad Al Hussein ogłosił światowe standardy dla biznesu³, które mają pomóc firmom chronić prawa osób LGBTI. Podstawowym celem tych standardów jest przeciwdziałanie dyskryminacji w miejscu pracy: określają one kroki, jakie firmy powinny podjąć, aby zapewnić wszystkim równe traktowanie. Standardy służyć też mają jako narzędzie do oceny, czy firma nie dyskryminuje członków społeczeństwa, klientów, dostawców i czy współpracuje z partnerami biznesowymi w celu przeciwdziałania dyskryminacji w całym łańcuchu dostaw (patrz ramka: „Minimum działań, jakie każda firma powinna podjąć w obszarze LGBTI”).

Zalecenia z ramki to podstawy. Jednak aby z organizacji „LGBTI friendly” uczynić firmę prawdziwie „LGBTI inclusive” na każdym jej szczeblu, potrzebne jest włączenie wszystkich pracowników i interesariuszy w proces zmiany, dotarcie do każdego pracownika, menedżera, dostawcy, z którym pracujemy. Nie osiągniesz tego, jeśli nie zadbasz o najważniejsze filary. Jak zatem tworzyć środowisko pracy otwarte na osoby LGBTI? Warto zapoznać się z najlepszymi praktykami.

Firmowe procedury

Polityka firmy przekazuje pracownikom znaczące przesłanie na temat ważnych dla niej wartości, wyraża również jej zobowiązanie na rzecz różnorodności, dlatego konieczne jest, aby była otwarta i inkluzywna, również dla osób LGBTI. Absolutną podstawę stanowi wprowadzenie zapisów o przeciwdziałaniu dyskryminacji w ramach wewnętrznych regulacji (np. Regulamin pracy). Do tego należy dołączyć procedury i praktyki reagowania na incydenty dyskryminacji lub na inne formy nękania osób LGBTI. W dokumentacji należałoby zadbać też o neutralne zapisy dotyczące spraw osobistych. Zmiany te są zwykle proste do wprowadzenia, np. dotyczą często słownictwa, jak choćby zastosowania słowa „partner” zamiast „współmałżonek”, przynoszą za to szybkie efekty w procesie kreowania kultury, tworzą swoisty fundament, na którym można przeprowadzić zmianę o większym zasięgu. Do tego odmienną spojrzenie pracownika nieheteroseksualnego na to, jak firma odnosi się do tematu. Dostępność benefitów dla partnerów osób homoseksualnych czy zaproszenia na imprezy rodzinne to już dobitne wskazanie postawy promującej akceptację dla środowiska.

Efektywne networki pracownicze i sojusznicze

W wielu firmach funkcjonują sieci wsparcia (ang. employee resource groups, ERG). Należy wspierać ich rozwój z nieformalnych grup o charakterze oddolnych inicjatyw społecznych w kierunku profesjonalnych, bardziej dojrzałych grup o sformalizowanych strukturach z szerszym zakresem kompetencji, zdolnych do przeprowadzenia realnej zmiany. Aby network był efektywny, musi mieć jasno sformułowane, osiągalne cele i odpowiedzialności. Powinny one być określone spokojnie i bez przesadnych ambicji, aby nie „spalić na panewce” i pokazać innym, że działania są skuteczne, a zamiary osiągalne. Warto też mieć na uwadze, że bez zaangażowania osób z wewnątrz network nie odniesie spodziewanego sukcesu. Dlatego trzeba do niego angażować ludzi z pasją i oddanych idei oraz maksymalnie wykorzystać energię i otwartość centrów wspierających (np. HR-u).

Niezwykłą moc mają też grupy sojuszników (ang. allies), czyli przyjaciół osób nieheteronormatywnych. Programy dla nich zwiększają zakres wsparcia, budują związek emocjonalny oraz głębokie zrozumienie wyzwań, z jakimi mierzą się osoby LGBTI, a także tworzą ramy do faktycznego i efektywnego budowania kultury inkluzywnej. Sojusznicy są świetnym przykładem dla innych. Warto ich wzmacniać poprzez inspirowanie do działania, szkolenia oraz programy reverse mentoringowe.

W obu przypadkach, dzięki więziom i okazanemu wsparciu, poprzez wzajemny przykład i dzielenie się doświadczeniami, osoby o innej orientacji płciowej otrzymują bodziec do ujawnienia się, a w ramach odpowiedzi od środowiska pracy – także zapewnienie o akceptacji i szacunku.

Mocna i zaangażowana komunikacja

Niezwykle ważna jest oczywiście spójna i konsekwentna komunikacja. Promowanie środowiska przyjaznego LGBTI powinno odbywać się na kilku płaszczyznach: podczas szkoleń wstępnych, szkoleń menedżerskich, przy okazji rekrutacji oraz wdrożeń procesów HR-owych. Świątowanie wydarzeń ważnych dla środowiska to równie mocny sygnał tolerancji i wsparcia dla osób LGBTI. Istotne jest przy tym, aby komunikacja dotycząca tematyki LGBTI nie była prowadzona osobno, ale została zintegrowana z komunikacją firmową i jej różnymi kanałami. Dzięki temu nie jest ona traktowana jako temat poboczny, ale jako element kultury organizacji. O czym pamiętać? Przede wszystkim o wrażliwości i empatii dla wszystkich stron oraz

o odpowiednim języku – otwartym, autentycznym przekazie, pokazującym osobiste historie i mającym wartość edukacyjną. Takie materiały wywołują pozytywne odczucia i zachęcają do dzielenia się nimi, zmniejszają również ryzyko oporu. W komunikacji warto również wykorzystać symbolikę LGBTI: małe flagi, tęczowe smycze, opaski, bransoletki, przypinki itp. Mała rzecz, a z czasem staje się widocznym elementem, na który zwracają uwagę pracownicy i goście z zewnątrz.

Last but not least – edukacja

Bądźmy szczerzy – świadomość i wiedza o LGBTI są na tak niskim poziomie, że edukacja w tym obszarze jest konieczna. I to dla wszystkich. Dlatego potrzeba włączyć tematykę LGBTI do systemu szkoleń, w pierwszej kolejności do szkoleń D&I. Mimo że da to tylko ogólny wgląd w temat i dostarczy podstaw pracownikom, przekaże jednak jasny komunikat: nasza firma stawia różnorodność ze względu na orientację seksualną na równi z różnorodnością ze względu na płeć, wiek i inne cechy. Głębsze wejście w tematykę dadzą szkolenia dostarczające wiedzę na temat wyzwań gejów, lesbijek, osób bi- i transseksualnych oraz szkolenia, bez względu na formę, wycelowane w konkretną lukę wiedzy w obszarze LGBTI i skierowane do menedżerów, rekruterów, HR-u czy obsługi klienta. Pamiętaj, postaraj się włączyć osoby LGBTI lub ich networki w projektowanie działań edukacyjnych, a nawet w ich prowadzenie.

Reverse mentoring

Jednym z narzędzi edukacyjnych przynoszących bardzo trwałe rezultaty jest reverse mentoring (z ang. mentoring odwrócony). Pozwala on na bezpośrednią interakcję pracownika LGBTI (jako mentora) z doświadczonym menedżerem (jako mentee). Relacja ta pogłębia rozumienie wyzwań osób LGBTI przez osoby na szczeblu zarządzającym, a osobom LGBTI daje możliwość rozwoju zawodowego. Przyjrzyjmy się z bliska, jakie efekty przynosi to w firmie Eli Lilly and Company, w której program jest prowadzony od 2014 r. Obie strony postrzegają go bardzo pozytywnie, ponieważ umożliwia on osobom LGBTI edukowanie menedżerów na temat ich potrzeb, a dla menedżerów stanowi narzędzie do zarządzania i rozwoju pracowników, którzy identyfikują się jako LGBTI. W tej osobistej relacji menedżerowie zadają pytania, jakich nie odważyliby się zadać w innych warunkach, dzie-

ki czemu mają możliwość zorientowania się, jaka jest prawdziwa sytuacja osób LGBTI w firmie, jakie bariery napotykają i z czym się mierzą w pracy. Pracownikom LGBTI w roli mentorów daje to poczucie, że działania firmy są poważne. Budująca jest dla nich również świadomość, że pomagają menedżerom w rozwoju, że rozszerzają ich wiedzę i budują postawę otwartości, że mają wielki wpływ na kształtowanie kultury organizacji. Zwiększa się też ich odpowiedzialność za tworzenie dobrych warunków pracy dla innych osób LGBTI. Przykład Eli Lilly śmiało służyć może jako success story: reverse mentoring jest tu narzędziem do budowania wyjątkowej, autentycznej relacji pomiędzy pracownikami LGBTI a firmą, a także – do budowania postawy odpowiedzialności menedżerów za otwarte środowisko pracy, szacunek i akceptację.

Czas na przyjaźń

Czas na działanie na rzecz tworzenia przyjaznego środowiska dla osób LGBTI w miejscu pracy już nadszedł. Organizacje, które dziś podejmują aktywność w tym obszarze, to organizacje przyszłości. Zdobywają one przewagę poprzez zaangażowanie pracowników, większą otwartość, silniejsze relacje i pozytywny wizerunek. To z kolei wprost przekłada się na ich wyniki biznesowe. Czas zatem poważnie potraktować temat, a nawet zaprzyjaźnić się z nim. A propos przyjaźni – jest ona niezwykle ważna. Działania w obszarze LGBTI wymagają współpracy, dlatego warto o nią zadbać i budować bliskie relacje z organizacjami o podobnych wyzwaniach oraz z organizacjami eksperckimi. Wspólne projekty dają szansę na poszerzenie horyzontów i skuteczniejsze wdrożenia. Powodzenia!

-
- 1 LGBTI – Akronim odnoszący się do lesbijek, gejów, osób biseksualnych, transgenderycznych oraz interseksualnych.
 - 2 Out Now Global, *LGBT2030. LGBT Diversity. Show Me The business case*, 2015, raport do pobrania na stronie: <http://www.outnow.lgbt/> (dostęp: 2.01.2018 r.).
 - 3 Patrz: <https://www.unfe.org/wp-content/uploads/2017/09/UN-Standards-of-Conduct.pdf> (dostęp: 2.01.2018 r.).
-



Tomasz Dąbrowski

JAK WDROŻYĆ politykę świadomego zatrudniania i inkluzji osób z niepełnosprawnościami

Ideą przewodnią jednej z ubiegłorocznych konferencji Diversity Hub było zrozumienie i pokonanie lęku przed niepełnosprawnością. Jednak dostrzeganego nie tylko na poziomie indywidualnym, ale przede wszystkim – organizacyjnym. Często słyszymy: „Otwartość na niepełnosprawność jest dla naszej firmy bardzo ważna, ale jeszcze nie jesteśmy gotowi!”. W istocie nie o gotowość tu chodzi, ale o realną obawę przed popełnieniem błędu, pominięciem czegoś istotnego w swych działaniach. Dlatego jedną z rekomendacji konferencyjnych było stworzenie założeń planu działania dla organizacji, który pomógłby w podjęciu decyzji z przekonaniem, że „zadbaliśmy o wszystko – wdramy!”. Oto on.

Pierwsze pytanie, które nasuwa się większości firm przygotowujących się do wprowadzenia świadomej polityki zatrudniania osób z niepełnosprawnościami, jest dość naturalne: „Od czego zacząć?”. Nie jest ono jednak najszczęśliwsze, gdyż właściwie każdorazowo wymusza odpowiedź: „To zależy”. Zależy od celów biznesowych, dostępnych zasobów i ludzi, czasu, kultury organizacyjnej, otoczenia organizacji itd. W jednych organizacjach rozsądniej jest zacząć od analizy dostępności, a dopiero później realizować analizę lokalnego rynku pracy, w innych – odwrotnie. W jednych firmach warto zacząć od kampanii informacyjnej, w innych zasadne jest unikanie wielkich haseł ogłaszających kolejne ważne projekty. Dlatego też pytanie „Od czego zacząć?” proponuję zastąpić „Czym powinniśmy się zająć?”. Organizacjom rekomendujemy siedem obszarów, których współistnienie pozwala w perspektywie czasu na skuteczne wdrożenie polityki świadomego zatrudniania i inkluzji osób z niepełnosprawnościami.

Elementy, o które należy zadbać

Wyróżnienie siedmiu obszarów działania ma na celu uchwycenie całości kształtu aktywności firmy w obszarze niepełnosprawności, nie zaś stworzenie chronologicznej sekwencji działań. Te bowiem podejmowane mogą być w poszczególnych obszarach w różnych sekwencjach, także równoległe – w zależności od konkretnego kontekstu. Opracowane one zostały w oparciu o doświadczenia kilkunastu firm, z którymi miałem okazję się spotkać i pracować. Przyjrzyjmy się im więc bliżej.

Dostępność

Oznacza ona stworzenie warunków (proceduralnych, technicznych, architektonicznych) umożliwiających faktyczną obecność i wykonywanie pracy przez osoby z określonymi rodzajami niepełnosprawności. To jeden z najczęściej przywoływanych obszarów w firmach, a przy tym jeden z tych, wokół którego narasta najwięcej nieporozumień. Dlaczego? Dlatego, że firmy niemające doświadczeń w temacie niepełnosprawności stereotypowo łączą kwestię dostępności ze sferą niepełnosprawności ruchowej, a konkretnie – z osobami poruszającymi się na wózku inwalidzkim, i na tej podstawie kreują wizję działań dostosowawczych. Oczywiście działania te są ważne, jednak to tylko wycinek rzeczywistości.

Różne rodzaje niepełnosprawności wymagają różnych działań w zakresie zapewnienia dostępności. Niektóre z tych działań są bardzo proste, niektóre przekraczają możliwości finansowe, organizacyjne czy techniczne firm. Nie oznacza to, że warto skupić się tylko na tym, co łatwo dostępne. Jest to jednak postulat realnego spojrzenia na możliwości – zgodnie z zasadą, że lepiej zająć się choćby małym wycinkiem rzeczywistości, ale zrobić to dobrze, niż kreślić szerokie plany, ale realnie nie robić nic. Dlatego też dostępność jest kategorią kontekstową – jedne firmy skupiają się na określonej niepełnosprawności (np. wzrokowej), inne – na zapewnieniu dostępności określonych komórek biznesowych. Każda z tych opcji jest słuszna, o ile przybliży nas do celu, jakim jest systematyczne otwieranie organizacji na każdą osobę.

W realizowanych przez nas działaniach kwestia dostępności nie jest działaniem jednorazowym, sprowadzającym się do audytu otwierającego. To proces, który powinien trwać w sposób ciągły. Owszem, zaczynamy od wstępnego audytu dostępności. Ponieważ jednak jest on zawsze w jakiś sposób ograniczony (np. do określonej lokalizacji, do określonych rodzajów niepełnosprawności), dlatego równoległe planujemy w perspektywie czasu poszerzone audyty dostępności, obejmujące kolejne rodzaje niepełnosprawności, komórki organizacyjne itd. Dzięki temu możemy krok po kroku zmieniać organizację.

Dzięki audytom identyfikujemy stanowiska już zaadaptowane i stanowiska możliwe do zaadaptowania przy zachowaniu racjonalnych kosztów. Identyfikujemy też wszelkie bariery. Na podstawie audytów powstają plany adaptacji – przede wszystkim plan adaptacji na poziomie ogólnym (ogólna dostępność, najważniejsze działania w obszarze dostosowania do konkretnych niepełnosprawności), a gdy pojawiają się konkretni kandydaci do pracy – plany zindywidualizowanej adaptacji przeznaczonych dla nich stanowisk pracy. Tą drogą najefektywniej dostosowujemy organizację.

Należy przy tym zaznaczyć, iż obszar dostępności nie powinno się zawężać tylko do sekwencji audytów otwierających. Niezmiernie ważne jest bowiem zaplanowanie okresowych przeglądów dostępności. Organizacje zmieniają się w czasie – czasem stając się bardziej otwartymi (np. przez zmiany technologiczne), czasem mniej, dlatego stała uważność w tym zakresie jest niezwykle istotna. Równie ważną rolę odgrywa stworzenie zasad obowiązkowego uwzględniania perspektywy dostępności dla niepełnospraw-

ności przy podejmowaniu nowych aktywności (projektów) w firmie – np. przy inwestycjach, programach rozwojowych, zamówieniach, spotkaniach firmowych. Zasady te mają zapewnić, by podejmowane działania nie wymagały w przyszłości interwencji pod kątem dostosowania ich do potrzeb osób z niepełnosprawnościami.

Przyciąganie talentów

Ten obszar obejmuje działania komunikacyjne (informacyjne, PR-owe) mające zachęcić potencjalnych kandydatów do aplikowania na określone stanowiska pracy. Szczególną uwagę zwracamy w nim na nawiązanie relacji z otoczeniem organizacji, które może nam pomóc w dotarciu z komunikacją do tych talentów.

Rzecz jasna kluczem jest dobry plan komunikacji. Począwszy od informacji na stronie internetowej firmy (dostosowanej do potrzeb określonych niepełnosprawności, w ramach obszaru dostosowania), poprzez media społecznościowe, kampanie promocyjne, publikacje medialne, udział w targach pracy, w konferencjach, na zaangażowaniu się w wydarzenia skierowane do osób z niepełnosprawnościami skończywszy. Te działania wydają się dobrze nam znane i intuicyjne. Ich realizacja jest jednak kluczowa – inaczej przecież trudno oczekiwać, iż zgłoszą się do nas odpowiednie osoby. Warto przy tym pamiętać, aby w planie komunikacji nie pominąć wewnętrznych działań organizacji ukierunkowanych na polecenia pracownicze.

W obszarze przyciągania talentów ogromnie ważną rolę odgrywa także analiza rynku pracy (wykonywana lokalnie, pozwalająca ocenić możliwości firmy w przyciąganiu określonych grup osób) oraz mapowanie organizacji wspierających/zrzeszających osoby z niepełnosprawnościami. Dobrze zrealizowane mapowanie pozwala odnaleźć interesariuszy, którzy mogą sprzyjać naszym działaniom. Chodzi tu o instytucje rynku pracy (urzędy pracy, wyspecjalizowane agencje rekrutacyjne), organizacje pozarządowe zrzeszające osoby z niepełnosprawnościami lub realizujące działania na rzecz tych osób, wyższe uczelnie (biura ds. osób z niepełnosprawnościami, organizacje studenckie), szkoły zawodowe itd. Naszym celem powinno być nie tylko zidentyfikowanie tych podmiotów, ale także określenie tego, na ile mogą one wspierać nasze cele, a finalnie – nawiązanie z nimi relacji, które stanowią podstawę wspólnych działań promocyjnych, aktywizujących, programów stażowych umożliwiających dotarcie do potencjalnych talentów itp.

Dodatkowo w przypadku firm korzystających z usług zewnętrznych agencji rekrutacyjnych należy przeprowadzić weryfikację możliwości agencji rekrutacyjnych w obszarze przyciągania kandydatów z niepełnosprawnościami oraz – w ramach obszaru otwarte drzwi – ustalić zasady współpracy z agencją w obszarze ułatwienia osobom z niepełnosprawnościami udziału w procesie rekrutacji. Agencja rekrutacyjna jest przecież często wizytówką firmy, w imieniu której zatrudnia pracowników.

Otwarte drzwi

Obszar ten ma na celu sformułowanie i stałe usprawnianie reguł wejścia do organizacji (rekrutacja), dających realną możliwość zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami. Obejmuje także sferę wprowadzenia pracownika do firmy.

Paradoksalnie obszar ten wydaje się bardzo często pomijany. Firmy skupiają się na przyciąganiu kandydatów i kandydatek, zapominając, iż organizacja realnie stwarza bariery wejścia: począwszy od niedostosowania ogłoszeń, formularzy czy pomieszczeń, w których prowadzone są rozmowy rekrutacyjne, przez trudność dostania się na teren firmy (np. konieczność zgłoszenia się po przepustki w odległym biurze przepustek), skończywszy na kompetencjach i uprzedzeniach samych rekruterów oraz menedżerów.

Aby uniknąć niespodzianek na tym polu, ważna jest analiza procedur rekrutacyjnych oraz analiza praktyk rekrutacji i zatrudniania. Pozwalają one usunąć ewentualne bariery w obszarze rekrutacji i selekcji, przejawiające się w niewłaściwych formach wykorzystywanych ogłoszeń, kwestionariuszy, testów, w nieodpowiednim kształcie procedur (np. w zakresie czasu potrzebnego na wykonanie zadania, zasad prowadzenia Assessment Center). Analizy te pozwalają także określić słabe punkty na poziomie kompetencji osób włączonych w proces rekrutacji (rekruterów i menedżerów), dla których przygotowujemy specjalne szkolenia oraz kompendia wiedzy. Dobrą praktyką, która pozwala na trwałą zmianę w organizacji, jest wprowadzenie tematu niepełnosprawności jako elementu szkoleń przywódczych realizowanych w przeszłości.

Otwarte drzwi to także przygotowanie osób na tzw. pierwszej linii (portiernia, recepcja, osoby udzielające informacji itp.) w zakresie obsługi osób z niepełnosprawnością oraz komunikacji z nimi i finalnie – przygoto-

wanie osób współkreujących proces włączenia kandydata/kandydatki do pracy (np. HR biznes partnerzy, bhp, administracja, osoby odpowiedzialne za onboarding itp.). Celem tych wszystkich działań jest doprowadzenie do sytuacji, w której osoba z niepełnosprawnością będzie mogła bez problemów rozpocząć wykonywanie swych zadań.

Otwarcie ludzi

Polityka otwartości nie będzie skuteczna, jeśli nie staną za nią otwarci ludzie. Dlatego ogromną rolę pełni czwarty z obszarów, którego celem jest budowanie świadomości (postaw) w temacie niepełnosprawności. Ma ona prowadzić do wykształcenia postaw współodpowiedzialności pracowników w sferze kreowania otwartości i podejmowania działań inkluzywnych.

Obszar ten obejmuje przede wszystkim aktywność promocyjną i informacyjną oraz działania symboliczne, promujące postawy otwartości i uwrażliwiające na niepełnosprawność (np. obchodzenie Dnia Bez Barrier). W jego ramach następuje budowanie postaw otwartości wśród kadry menedżerskiej – np. w formie szkoleń i sesji otwierających oczy (ang. eye-opening), których celem jest przełamywanie stereotypów, nabywanie wiedzy nt. niepełnosprawności czy sposobów zachowania się w kontaktach z pracownikami z określoną niepełnosprawnością. Podobnie buduje się postawy wobec niepełnosprawności i umiejętności współpracy wśród całych zespołów. Wiele z tych działań początkowo ma charakter „oswajania” niepełnosprawności i są one szczególnie ważne w tych grupach osób, które swoje wyobrażenia budują w oparciu o stereotypy i obiegowe opinie. Co więcej – okazuje się, że budowanie świadomości jest także ważne w kontekście działów HR czy zarządów, którym warto umożliwić udział w konferencjach, podczas których mogą się dzielić wiedzą i inspirować się działalnością innych organizacji.

Inkluzja i współdziałanie

Budowanie postaw otwartości jest niezwykle ważne, ale niewystarczające. Firma musi bowiem podejmować i utrzymywać działania ukierunkowane na faktyczne włączenie osób z niepełnosprawnościami w życie firmy i poszczególnych zespołów. Chodzi więc nie tylko o same postawy, ale o codzienne funkcjonowanie oraz przełamywanie pojawiających się barier i problemów na poziomie współpracy i relacji.

Piąty z analizowanych obszarów wymaga okresowej analizy barier i podejmowania działań usprawniających, zapobiegawczych lub niwelujących. Analiza taka dokonywana jest przykładowo w formie okresowych spotkań, w czasie których identyfikuje się problemy i wyzwania oraz wspólnie wypracowuje się kolejne usprawnienia. Sprawdza się także idea pomocy technicznej (ang. helpdesk) dla menedżerów, umożliwiająca konsultowanie wyzwań z ekspertami wewnętrznymi lub zewnętrznymi. Dobrą praktyką jest także opracowanie mechanizmów alarmowych (ang. whistleblowing policy) umożliwiających wychwycenie ewentualnych trudności.

Wszystkie te działania ukierunkowane są na usprawnienie codziennego funkcjonowania osób z niepełnosprawnościami w zespołach. Wpływają na niwelowanie barier, na zaangażowanie, relacje, produktywność.

Wsparcie osób z niepełnosprawnościami

Trudno jest wyobrazić sobie politykę otwartości, która nie koncentrowała by się również na bezpośrednich potrzebach osób z niepełnosprawnościami. Dlatego organizacje starają się zadbać o obszar bezpośredniego wsparcia, oznaczający stałą uważność na potrzeby osób z niepełnosprawnościami oraz działania wspierające.

Katalog działań w tym zakresie jest niezwykle szeroki. Obejmuje kwestię rozwoju i doskonalenia zawodowego, w szczególności zapewnienie osobom z niepełnosprawnościami możliwości uczestnictwa w programach rozwojowych i planowanie ścieżek awansu/rozwoju tych osób z uwzględnieniem ich potrzeb, możliwości, oczekiwań.

Obejmuje także wprowadzenie możliwości elastycznego kształtowania procesu świadczenia pracy (np. telepraca, uelastycznienie/dostosowanie wymogów formalnych pracy) oraz zaplanowanie programów wsparcia osób z niepełnosprawnościami w miejscu pracy i poza nią (np. wsparcie w zakresie rehabilitacji, indywidualizacja pakietów medycznych lub programów benefitowych). Ich celem jest indywidualne wsparcie osób z niepełnosprawnościami, wyrównywanie ich szans na karierę, a także budowanie lojalności wobec firmy i tą drogą – zaangażowania w pracę.

Koordinacja

Dobrze zaplanowana polityka otwartości na niepełnosprawność powinna zawierać wyraźny komponent koordynacji, zapewniający świadome za-

rządzanie ukierunkowane na monitoring efektów oraz sprawdzanie uzasadnienia biznesowego. Działania w tym obszarze są gwarancją trwałości i nie powinny być zostawiane przypadkowi.

Kluczowe jest opracowanie i zapewnienie możliwości uaktualniania uzasadnienia biznesowego, w oparciu o które budowany jest cały plan działania. Powinno ono pokazać przyczyny oraz korzyści skupienia się firmy na temacie niepełnosprawności. Jest też podstawą dla angażowania wszystkich pracowników.

Równie ważne jest powołanie zespołu odpowiedzialnego za inkluzję osób z niepełnosprawnościami oraz wytypowanie ambasadora odpowiedzialnego za koordynację. Zespół taki najlepiej funkcjonuje, gdy wcześniej sam przechodzi odpowiednie szkolenie, a w jego regularnych spotkaniach uczestniczy zewnątrz ekspert pełniący funkcję doradczą i inspirującą. Rolą zespołu jest uszczegółowienie i aktualizacja planu działań, wyznaczenie i udział w kaskadowaniu celów oraz ustalenie i monitoring wskaźników pomiaru efektywności, skuteczności, trafności i trwałości działań. Warto wspomnieć, że choć kwestia zdefiniowania wskaźników wydaje się trudna, to w praktyce tak nie jest – ich liczba sięga kilkunastu najważniejszych, a ich zdefiniowanie nie wiąże się z koniecznością prowadzenia złożonych analiz czy korekt w systemach gromadzenia danych.

Kształtowanie planu działań w oparciu o siedem obszarów

Mając przemyślane działania we wszystkich powyższych obszarach, stosunkowo łatwo zaplanujemy konkretne akcje na osi czasu. Taka jest też kluczowa rekomendacja dotycząca sposobu pracy przy wdrożeniu – o wiele łatwiej jest dopracować pomysły w siedmiu wskazanych obszarach, a dopiero później umieszczać je w konkretnym punkcie czasowym. Taka metoda sprawia, iż nie tracimy z pola widzenia żadnych celów i zachowujemy spójność oraz kompleksowość naszych działań. Owszem – przeniesienie wszystkich wymaganych zadań na oś czasu bywa trudnym doświadczeniem, gdy widzimy ich natężenie (zwłaszcza w początkowych fazach). Lepiej jest jednak rozciągnąć projekt w czasie, niż pominąć lub potraktować pobieżnie któryś z powyższych obszarów. Dopiero bowiem ich wspólne wystąpienie pozwala zmienić osławione „jeszcze nie jesteśmy gotowi” na „jesteśmy gotowi – działamy!”, a następnie na „dokonałiśmy tego”.



Tomasz Dąbrowski

ZMIERZYĆ RÓŻNORODNOŚĆ

Jak firmy podchodzą do pomiaru różnorodności? Czy wykorzystywane aktualnie rozwiązania są wystarczające dla zrozumienia sfery Diversity&Inclusion? W jaki sposób firmy mogą usprawnić swoje analizy i lepiej ukierunkować swą politykę w obszarze zarządzania różnorodnością?

Najczęściej spotykanym podejściem do oceny różnorodności i inkluzji (ang. Diversity&Inclusion, D&I) jest monitorowanie wskaźników bezpośrednio lub pośrednio opisujących różnorodność. Znajdują się w nich wskaźniki oparte na danych pochodzących ze struktury zatrudnienia, z wynagrodzeń, awansów, absencji, odejść itp. bądź na danych odnoszących się do wyników badań satysfakcji czy zaangażowania pracowników. Wskaźniki te pomagają w zrozumieniu, na jakim etapie rozwoju sfery D&I znajduje się firma, jednak mają także pewne ograniczenia, a nawet stwarzają możliwość mylnej interpretacji lub manipulacji wynikami. Doskonałym tego przykładem jest odwoływanie się do wskaźnika zatrudnienia kobiet, którego analiza często prowadzi do jednych wniosków, gdy patrzy się na dane globalne, a do innych – gdy próbuje się go skorelować ze szczeblami w hierarchii czy komórkami organizacyjnymi.

Świadomość tych ograniczeń sprawia, iż coraz więcej firm odchodzi od posługiwania się ogólnymi wskaźnikami na rzecz rozwiązań lepiej oddających ich rzeczywiste funkcjonowanie (np. monitorując efekty na poszczególnych szczeblach czy w działach). Część firm uzupełnia także analizę danych ilościowych analizą danych jakościowych, oceniając swą sytuację na polu różnorodności przez pryzmat działań podejmowanych na rzecz grup defaworyzowanych, aktywności grup pracowniczych (ang. employee resources group, ERG) czy udziału w wydarzeniach promujących różnorodność.

Pomoc w metodykach oceny

Ponieważ nie istnieje uniwersalny przepis na to, jakie czynniki powinno się brać pod uwagę w analizie obszarów D&I, firmy *de facto* zmuszone są podążać za swoją intuicją i uczyć się na błędach lub też mogą korzystać z poświęconych temu obszarowi metodyk. Ich wybór jest stosunkowo szeroki: rozpoznawalne „The DiversityInc Top 50 Companies for Diversity”¹ czy „The Best Workplaces in Diversity”², bądź też nastawione na uszczegółowione wymiary różnorodności „Catalyst Award”³ czy „Corporate Equality Index”⁴. Na polskim gruncie znaczącą inicjatywą w tym zakresie było opracowanie wskaźnika Diversity Index – metodyki opartej na autoewaluacji, obejmującej wymóg analizy takich obszarów, jak: zarządzanie strategiczne, kultura organizacyjna, struktura zatrudnienia, rekrutacja, awanse i rozwój oraz wynagrodzenia.

Korzystaniu z przytoczonych powyżej metodyk towarzyszą najczęściej działania ukierunkowane na promowanie organizacji osiągających (w wyniku oceny opartej o daną metodykę) najlepsze wyniki. Tym samym metodyki te zarówno mają na celu wspieranie biznesu w monitorowaniu ich sytuacji w obszarze D&I, jak i mogą być postrzegane jako rankingi mające wspierać wizerunkowo wyróżniające się organizacje. Plusem takich inicjatyw jest promowanie różnorodności i dzielnie się dobrymi praktykami. Minusem – sygnalizowana przez firmy pokusa pokazania się z jak najlepszej strony, a więc mocniejsze skupienie się na wartości wizerunkowej niż na możliwości zrozumienia własnej organizacji.

Słabości metod oceny

Kiedy w ramach konferencji Think Tanku Diversity Hub zapytaliśmy firmy o wyzwania w obszarze monitorowania różnorodności i inkluzji, usłyszeliśmy, iż kluczowym problemem jest wspomniana trudność w jednoznacznej interpretacji wpływu osiąganych wskaźników na budowę prawdziwie inkluzywnego środowiska pracy.

Częściowo trudność ta jest niwelowana poprzez próby tworzenia benchmarków (np. w ramach wspomnianych rankingów) i porównywania się do wyróżniających się firm. W naszej dyskusji pojawiły się jednak głosy wskazujące na zjawisko podejmowania działań „pod wskaźniki”, które zdaniem naszych rozmówców wypaczają prezentowane obrazy organizacji. Co więcej – prowadzą wręcz do dezawuowania znaczenia różnorodności i narastania wśród pracowników przekonania, iż podejmowane działania nie mają sensu, a cała różnorodność jest wymysłem HR-u i realizuje się ją na siłę. To zamyka, a nie buduje otwartość.

Równie ważną przeszkodą jest fakt budowania przez organizacje obrazu swej różnorodności na podstawie opinii wąskiej grupy pracowników. Słabość ta wynika ze sposobu korzystania z narzędzi autooceny. W praktyce samoocena dokonywana jest przez osoby, które są zaangażowane w temat zarządzania różnorodnością (HR, zespoły ds. różnorodności itd.). Ich perspektywa tym samym nie zawsze jest reprezentatywna dla organizacji. Tą drogą organizacje mogą raportować o posiadaniu bardzo dobrych procedur równościowych, które realnie pozostają na papierze albo o których niewiele osób w firmie słyszało. Temat ten komplikuje się dodatkowo w sytuacji ubiegania się przez firmę o wyróżnienie w obszarze różnorodności,

które przecież stanowi także wyraz uznania pracy osób zaangażowanych w kreowanie tej różnorodności. W tej sytuacji może pojawić się konflikt pomiędzy chęcią głębokiego zrozumienia swojej organizacji, ze wszystkimi jej niedociągnięciami, a chęcią uzyskania korzyści wizerunkowych.

Głębsze zrozumienie sfery D&I

Wątpliwości opisane powyżej doprowadziły międzynarodowy zespół działający pod kierunkiem ekspertów Think Tanku Diversity Hub do opracowania metodyki pomiaru różnorodności w biznesie. Cele, które przyświecały pracom zespołu, to chęć zniwelowania dostrzeżonych ograniczeń i zaproponowanie nowego podejścia do pomiaru różnorodności, które uzupełniałoby dotychczasowe rozwiązania i które dawałoby firmom szansę na głębsze zrozumienie sfery D&I.

Metodyka Diversity & Inclusion Audit daje korporacjom możliwość zupełnie nowego spojrzenia na sferę D&I w biznesie. Diversity & Inclusion Audit nie postuluje rezygnacji z dotychczasowych prób kwantyfikacji różnorodności, uznając, iż wszelkie przyjmowane wskaźniki – o ile tylko są adekwatne do sytuacji i działań konkretnej firmy – odgrywają ważną rolę w monitorowaniu efektów i zakładanych celów w obszarze organizacji. Uznaje jednak ich monitoring za niewystarczający do opisywania obszaru D&I.

Jakie wnioski i rekomendacje płyną z przeprowadzonych do tej pory audytów różnorodności, które mogłyby wesprzeć osoby przygotowujące się do takich działań bądź już prowadzących monitoring zarządzania różnorodnością w swojej firmie?

Zapytaj pracowników, nie tylko przedstawicieli HR-u

Kluczowym założeniem audytu różnorodności jest zweryfikowanie tego, co o poszczególnych aspektach różnorodności myślą jak najszerze grupy osób pracujących w określonej firmie (a najlepiej – wszyscy zatrudnieni). W ocenie różnorodności kluczowe bowiem jest to, aby uwzględnione zostały wszystkie perspektywy i aby postulat inkluzji został urzeczywistniony także w procesie oceny.

Dlaczego to ważne? Dla uzyskania wiarygodnego obrazu firmy. Oto przykład: zadaliśmy pytanie o funkcjonowanie w firmie regulacji antydyskryminacyjnych i uzyskaliśmy zaskakujące nas wyniki. HR oraz kadra zarządzająca odpowiedzieli dość zgodnie, iż takie rozwiązania oczywiście

funkcjonują, są częścią regulaminu pracy, podpisywane są przecież przez każdą zatrudnioną osobę. Pracownicy szeregowi nie byli już tak zgodni, a wielu respondentów wskazywało, iż firma nie zapewnia im żadnej proceduralnej ochrony. Takie spostrzeżenia są niezwykle cenne, gdyż pokazują realny obraz sfery D&I. Analogicznie zresztą sytuacja wyglądała w kontekście analizowania funkcjonowania polityk antymobbingowych czy whistleblowingowych. Skoro o nich personel nie wie, to czy możemy powiedzieć, że funkcjonują?

Oceniaj konkretnie – skup się na istotnych wymiarach różnorodności

W modelu Diversity & Inclusion Audit zdefiniowano 13 wymiarów różnorodności (wiek, płeć, narodowość, status rodzinny, zdolności fizyczne, orientacja seksualna, pochodzenie etniczne, wygląd, religia i przekonania, doświadczenie zawodowe, wykształcenie, staż pracy i stan cywilny), spośród których do badania można wybrać wszystkie lub tylko niektóre z nich. Dopuszczono przy tym możliwość tworzenia kolejnych, wynikających ze specyfiki potrzeb konkretnej firmy. Założono, iż wybór wymiarów poddawanych analizie powinien być pozostawiony samym organizacjom. Ocena nie ma bowiem służyć tylko kontroli, lecz ma stanowić wsparcie w zmienianiu organizacji na bardziej otwartą – krok po kroku. Doświadczenia twórców metodyki pokazują, iż takie podejście pozwala dostosować ocenę do poziomu dojrzałości organizacji w obszarze D&I oraz do bieżących priorytetów firmy. Przyjęto, że lepiej jest skupić się choćby na jednym wymiarze, ale głęboko, niż na wielu, lecz pobieżnie.

Wykorzystaj nowe skale oceny

W badaniach różnorodności najczęściej wykorzystuje się skalę Likerta (zawierającą odpowiedzi np. od „zdecydowanie się zgadzam” do „zdecydowanie się nie zgadzam”), dzięki której uzyskuje się odpowiedź dotyczącą stopnia akceptacji zjawisk czy poglądów. Uznano jednak, że nie jest to wystarczające. Dlatego rekomenduje się inne podejście do poszczególnych wymiarów różnorodności i zastosowanie, poza klasycznymi pytaniami badającymi opinie pracowników w kontekście poszczególnych wymiarów różnorodności, dwie inne skale: faworyzacji/defaworyzacji oraz dystansu społecznego Bogardusa.

Pierwsza z wymienionych skal pozwala na ocenę tego, czy określone grupy pracowników są faworyzowane lub defaworyzowane w kluczowych procesach HR-owych. Bada się trzy procesy – rekrutację, rozwój i awanse oraz wynagrodzenia, natomiast grupy poddawane analizie określane są dla każdego z wymiarów różnorodności oddzielnie (np. kluczowe pokolenia w wymiarze „wiek”). W praktyce respondenci są więc pytani o to, czy przykładowo osoby w wieku „poniżej 30 lat” są: a) faworyzowane, b) defaworyzowane, c) ani faworyzowane, ani defaworyzowane w procesie rekrutacji, następnie w procesie awansu itd.

Celem wprowadzenia tej skali nie jest jednak wyciągnięcie wprost wniosków, iż dana grupa jest lub nie jest faworyzowana w kontekście poszczególnych procesów HR-owych. Rzeczywisty cel polega na zbadaniu, jak ten temat postrzegają pracownicy. Ich opinie nie muszą pokrywać się z faktami, niemniej mówią wiele o tym, jak zatrudnione osoby postrzegają swoją organizację. Przykładowo w jednej z organizacji doświadczenia z badań pokazały, że programy wspierania awansu kobiet wywołały wśród pracowników przekonanie, iż aktualna polityka organizacji faworyzuje kobiety i defaworyzuje mężczyzn. Choć opinie te nie miały nic wspólnego z faktyczną strukturą awansów (3 na 10 awansów dotyczyło kobiet), to wśród mężczyzn pojawiły się głosy, iż nie ma sensu poważnie myśleć o karierze w tej organizacji, gdyż kryterium awansu jest płeć. Zastosowanie nowej skali pozwoliło wychwycić te opinie (destrukcyjne dla idei D&I), co miało także niebagatelne znaczenie dla polityki komunikowania działań w zakresie różnorodności.

Drugą nową skalą pomocną w analizie obszaru różnorodności jest zaadaptowana skala dystansu społecznego Bogardusa. W swym pierwotnym kształcie skala ta umożliwia pomiar stopnia, w jakim respondenci są skłonni do utrzymywania stosunków społecznych z innymi grupami społecznymi (pytając o to, czy respondent zgodziłby się, aby przedstawiciel mniejszości zamieszkał w jego kraju, miejscowości, dzielnicy, domu itd.). Diversity & Inclusion Audit adaptuje tę skalę do potrzeb biznesu, pytając pracowników o ich skłonność akceptacji wyodrębnionych grup pracowniczych (np. osób 50+, kobiet, osób z niepełnosprawnością ruchową itd.) jako członków firmy, zespołu czy jako najbliższych współpracowników. Daje więc możliwość oceny stosunku respondentów do tych grup osób.

Wyniki w tym zakresie także mogą być zaskakujące dla organizacji. Jak bowiem zachować powinna się organizacja, która stara się otworzyć na

osoby z niepełnosprawnościami, w której wszyscy menedżerowie w trakcie badania deklarują pełną akceptację i rozumienie takiej polityki otwartości (wskazując, że takie osoby z pewnością powinny znaleźć swe miejsce w ich firmie), ale jednocześnie twierdzą, że nie widzą tych osób w swych zespołach? Czy nie jest to dobry dowód na to, że działania firmy natrafiają na opór, a inkluzja stoi pod znakiem zapytania?

Sprawdź, na ile procedury wspierające różnorodność faktycznie działają

W założeniu wielu firm posiadanie sformalizowanych procedur (antydiskryminacyjnych, antymobbingowych itd.) pomaga we wdrażaniu zarządzania różnorodnością. Niestety doświadczenia organizacji niejednokrotnie pokazują rozbieżność pomiędzy deklaracjami co do funkcjonowania tych rozwiązań a ich faktycznym funkcjonowaniem. Kluczowe dla oceny ich skuteczności jest natomiast zweryfikowanie tego, na ile są one żywe, tj. znane pracownikom, realnie wykorzystywane.

Metodyka definiuje np. 10 kluczowych procedur występujących w organizacjach, dopuszczając przy tym możliwość definiowania dodatkowych, własnych. Z jednej strony stanowi więc listę ukierunkowującą myślenie firm o procedurach wspierających różnorodność. Jeśli organizacja nie posiada określonej procedury, nie oznacza to żadnych ujemnych punktów. Z drugiej strony metodyka nie zakłada obowiązku ich posiadania. Zakłada jedynie, iż w sytuacji, w której owe procedury występują, należy je zweryfikować, pytając o nie wszystkie zainteresowane osoby. Dlatego to ważne, wyjaśniałem wyżej, pisząc o rozbieżnościach opinii HR-u i pracowników w odpowiedzi na pytanie, czy w firmie realnie funkcjonuje polityka antydiskryminacyjna czy antymobbingowa.

Sprawdź klimat otwartości na różnorodność

Badanie zjawiska różnorodności i inkluzji nie powinno być ograniczone wyłącznie do analizy poszczególnych wymiarów różnorodności i oceny procedur. Skuteczność zarządzania różnorodnością wymaga bowiem pewnego specyficznego klimatu otwartości, który wspiera inkluzję każdego człowieka. Dlatego badając otwartość na różnorodność, warto zadać zestaw pytań pokazujących kontekst organizacji, który wiele mówi o kulturze organizacyjnej i podstawach, jakie tworzy dla rozwoju różnorodności.

Odpowiedzi na pytania o to, czy firma dba o przyjazny, tolerancyjny język organizacji lub czy w firmie panuje otwarta komunikacja, pokazują, jak pracownicy oceniają aspekty kluczowe dla wdrażania rozwiązań z zakresu D&I, takie jak: otwarta komunikacja, relacje między pracownikami, wzajemny szacunek czy wsparcie dla oddolnych inicjatyw pracowniczych. Bez przekonania o otwartości w tych obszarach trudno jest osiągnąć sukces w zakresie zarządzania różnorodnością.

Wsparcie systemów informatycznych w gromadzeniu i analizie danych

Niewątpliwie ocena praktyk w obszarze zarządzania różnorodnością jest dużo prostsza i mniej czasochłonna, jeśli wykorzystuje się w tym celu intuicyjny system on-line. Doświadczenia z badań pokazały, iż system musi pozwalać na wybór procedur związanych ze sferą D&I oraz wymiarów różnorodności podlegających analizie, jak również powinien stwarzać możliwość dodawania własnych wymiarów i procedur oraz wyboru pytań świadczących o otwartości na różnorodność. Elementy te są niezwykle ważne dla uzyskania elastyczności oceny.

Mając z kolei na uwadze postulat skierowania badania do możliwie szerokiej grupy zatrudnianych osób, równie ważne wydaje się stworzenie systemu on-line, który umożliwiłaby: łatwe gromadzenie danych (kwestionariusze on-line, system monitorowania postępów badania), szerokie możliwości analizy tych danych (wg kategorii metrykalnych definiowanych przez samą organizację – np. wiek, stanowisko, komórka organizacyjna, lokalizacja) i automatyczne generowanie raportów zbiorczych, porównawczych (np. ze względu na stanowisko) czy krzyżowych (np. dla poszczególnych komórek organizacyjnych, dla menedżerów w lokalizacji X).

Kolejnym postulatem jest wielojęzyczność badania. Okazuje się bowiem, że pracownikom o wiele łatwiej odpowiada się na pytania dotyczące różnorodności w ich ojczystych językach.

Działajmy etapami

Powyższe rekomendacje w założeniu stanowią drogowskaz dla firm realizujących swe badania w sferze D&I i chcących kształtować inkluzywną kulturę organizacyjną. Moje doświadczenia pokazują, iż wykorzystanie powyższych wskazówek przynosi bardzo dobre efekty i pozwala na stop-

niowe zmienianie firm w kierunku większej otwartości zgodnie z zasadą, iż bez zrozumienia siebie samego trudno jest o świadomą zmianę swojego otoczenia.

-
- 1 Patrz: <http://www.diversityinc.com/diversityinc-top-50-methodology/> (dostęp: 12.03.2018 r.).
 - 2 Patrz: <http://fortune.com/best-workplaces-for-diversity/> (dostęp: 12.03.2018 r.).
 - 3 Patrz: <http://www.catalyst.org/catalyst-award> (dostęp: 12.03.2018 r.).
 - 4 Patrz: <https://www.hrc.org/resources/corporate-equality-index-about-the-survey> (dostęp: 12.03.2018 r.).
-

ARTYKUŁ UKAZAŁ SIĘ W PERSONEL PLUS W KWIETNIU 2018



Anna Zaroda-Dąbrowska

JAK BUDOWAĆ ZAANGAŻOWANIE MENEDŻERÓW W PROCESY DIVERSITY & INCLUSION

Menedżerowie są kluczowym ogniwem w budowaniu kultury różnorodności w firmie, jednocześnie często również barierą. Globalne badania pokazują, że większość projektów związanych z wdrażaniem polityki różnorodności utyka właśnie na poziomie managementu¹. Dlaczego tak się dzieje? Co zrobić, żeby skutecznie włączyć menedżerów we wdrażanie procesów Diversity & Inclusion (D&I) i w budowanie otwartego środowiska pracy?

Nasze doświadczenia pokazują, że management często nie uświadamia sobie znaczenia różnorodności albo rozumie ją niewłaściwie jako wyrównywanie szans grup defaworyzowanych, w tym mniejszości. Tymczasem chodzi tu o tworzenie otwartego i przyjaznego środowiska pracy, w którym każdy ma głos i każdego głos jest słyszany i brany pod uwagę. Różnorodne miejsce pracy nie oznacza tylko, że zatrudniasz ludzi, którzy są różni od siebie, ale że tworzysz środowisko, w którym ludzie czują się szanowani, akceptowani i wyjątkowi.

Znaczenie kadry kierowniczej w procesie budowania kultury różnorodności jest zatem niebagatelne i dlatego właśnie na niej w pierwszej kolejności powinny skupiać się wysiłki osób i zespołów odpowiedzialnych za wdrażanie polityki D&I w firmach. Dwa szczególne aspekty pracy z menedżerami, o których trzeba wiedzieć i pamiętać, aby skutecznie budować kulturę D&I, to uświadomienie, że różnorodność ma wymiar strategiczny dla biznesu, oraz zbudowanie poczucia odpowiedzialności za różnorodność i zaangażowania w procesy D&I.

Proces o wymiarze biznesowym

Wielokrotnie spotykam osoby głęboko przekonane, że zarządzanie różnorodnością ma na celu wyrównywanie szans grup mniejszościowych i defaworyzowanych. Oznacza to dla nich akcje afirmatywne oraz działania o charakterze czysto społecznym, nie przekładające się na biznes.

Tymczasem jest to proces o charakterze strategicznym, mało tego – ma wymiar wprost biznesowy, bo jest ukierunkowany na osiągnięcie celów strategicznych firmy i im podporządkowany. Oznacza to m.in., że podejmując się zarządzania różnorodnością, firma może, ale nie musi uwzględniać wszystkich jej wymiarów, takich jak: wiek, płeć, wielokulturowość, orientacja seksualna itd. Kluczowe dla sukcesu w tym obszarze jest natomiast zdefiniowanie, które wymiary różnorodności są istotne dla realizacji celów strategicznych, skupienie się na nich, zmierzenie ich i włączenie do systemu oceny pracy menedżerów.

Warto również zaznaczyć, że firmy, które najskuteczniej zarządzają różnorodnością, zazwyczaj nie mają osobnego programu zarządzania różnorodnością. Różnorodność jest w nich zintegrowana we wszystkich procesach i przez jej pryzmat patrzy się np. na identyfikowanie i rozwijanie talentów, zdolność do innowacji czy zaangażowanie. Zatem kiedy mówią

o rekrutacji, nie chodzi im o rekrutowanie grup mniejszościowych, ale takie podejście, dzięki któremu będzie można skutecznie rekrutować wszystkich możliwych kandydatów, bez wyłączeń.

Zrozumienie takiej roli różnorodności i celowego nią zarządzania jest bardzo istotnym czynnikiem przekonania menedżerów do podjęcia aktywnej roli w procesach D&I.

Zaangażowanie i odpowiedzialność

Wiele firm decyduje się na powołanie CDO (ang. chief diversity officer), wiele tworzy wieloosobowe zespoły ds. różnorodności. Wiele tych osób i zespołów odnosi sukcesy. Jednak są też takie firmy, które odchodzą od tego modelu koncentracji odpowiedzialności, uznając, iż menedżerowie tracą lub świadomie zrzucają z siebie poczucie odpowiedzialności za różnorodność, przyjmując, że zajmuje się tym wyspecjalizowana osoba lub struktura. Zdarza się, iż widzimy top menedżerów mówiących z przekonaniem o różnorodności i jej walorach, podczas gdy ich menedżerowie różnych szczebli, którzy faktycznie zarządzają organizacją i mają bezpośredni wpływ na doświadczenie swoich pracowników, nie rozumieją i nie mają poczucia odpowiedzialności za ten obszar ani nie są realnie zaangażowani w procesy D&I.

Powoduje to, że Diversity & Inclusion staje się procesem, albo nawet procedurą, który realizowany jest gdzieś obok. Tymczasem różnorodność to więcej niż demografia pracowników i wsparcie dla kilku zewnętrznych organizacji non-profit. To proces, który musi być głęboki i autentyczny, aby miał sens. Musi być niejako wpisany w DNA organizacji.

Zadaniem firm jest budowanie poczucia odpowiedzialności menedżerów za tworzenie zróżnicowanego i inkluzywnego miejsca pracy i ich osobistego zaangażowania w proces. Aby to osiągnąć, skupić się należy niekoniecznie na kontroli i mechanizmach nacisku, ale na angażowaniu menedżerów w rozwiązywanie problemów, „wystawianiu” ich na kontakt z różnymi grupami, zachęcaniu do społecznej odpowiedzialności za zmianę, ale również – a może przede wszystkim – na skłonieniu ich do zadania sobie pytań: Jaka jest moja rola jako menedżera w rozwijaniu D&I? Gdzie ja jestem w tym procesie? Co mogę z siebie dać i jak mogę wspierać moja firmę?

Przyjrzyjmy się kilku przykładom skutecznego budowania zaangażowania menedżerów w procesy Diversity & Inclusion.

Wiedza: korzyści biznesowe i dobre praktyki

Pracując z menedżerami, słyszę czasem: „Różnorodność nie ma związku z moją pracą”, „Nie przekłada się na wynik”, „Kolejna moda”. Bywamy zaskoczeni, iż grupa menedżerska, która miała być naszą podporą, nie jest entuzjastycznie nastawiona do projektów D&I. Okazuje się często, iż wbrew temu, co zakładamy, paradoksalnie w tej właśnie grupie należy zaczynać od podstaw i dostarczać bazową wiedzę na temat różnorodności. Najlepszy efekt daje w tym przypadku poznanie przez menedżerów korzyści biznesowych płynących z różnorodności (ang. business case) oraz praca na przykładach dobrych i złych praktyk.

Podczas warsztatów nierzadko obserwuję menedżerów, którzy przecierają oczy ze zdumienia, uświadamiając sobie korzyści biznesowe z wdrażania polityki różnorodności. Wcześniej często nie uświadamiali sobie przełożenia D&I na biznes w różnych jego wymiarach. Gdy poznają liczby, dane, dowody z postaci badań, zaczynają myśleć inaczej i przestają traktować różnorodność jako temat dodatkowy, poboczny (patrz ramka: „Korzyści z różnorodności według polskich menedżerów”).

Przykład z polskiego podwórka: temat LGBTI² w biznesie jest często przemilczany, pomijany, a nawet lekceważony. Stosunkowo często spotykam się z zarządzającymi, którzy nie widzą żadnego związku między orientacją seksualną a biznesem. Dopiero kiedy prezentuję im dane dotyczące spadku efektywności pracowników ukrywających swoją orientację seksualną w pracy, badania wskazujące na spadek satysfakcji i lojalności pracowników nieheteroseksualnych, którzy pracują w organizacjach nieprzyjaznych dla osób LGBTI, i wreszcie dane o zachowaniach konsumentów osób homoseksualnych i ich sile nabywczej, osoby te zmieniają swój punkt widzenia. Pryzmat korzyści biznesowej pozwala im dostrzec ten wymiar różnorodności i uznać jego znaczenie dla biznesu.

Wyraźna jest również potrzeba benchmarku – zarządzający chcą znać dobre i złe praktyki z rynku. Szczególnie z rynku polskiego. W pracy z tą grupą jednym z najważniejszych zagadnień jest więc pokazywanie przykładów innych firm: sprawdzonych praktyk, ale również nieudanych, nieskutecznych rozwiązań. Odwołanie się do doświadczeń rynkowych pozwala spojrzeć szerzej i uczyć się na doświadczeniach innych. A tych jest całkiem sporo. Należy tylko umieć po nie sięgnąć.

KORZYŚCI Z RÓŻNORODNOŚCI WEDŁUG POLSKICH MENEDŻERÓW

- ▶ zwiększona zyskowność
- ▶ innowacje
- ▶ podejmowanie lepszych decyzji i zmniejszanie ryzyka
- ▶ responsywność na zmieniające się potrzeby rynku, lepszy związek z klientem i rynkiem
- ▶ różnorodność i doskonalenie kompetencji
- ▶ rozwój menedżerów
- ▶ dostęp do szerszego zasobu wartościowych kandydatów
- ▶ różne doświadczenia i punkty widzenia
- ▶ atmosfera w pracy
- ▶ zaangażowanie i satysfakcja pracowników
- ▶ kultura przyciągająca ludzi
- ▶ większa świadomość społeczna pracowników
- ▶ szacunek i tolerancja
- ▶ doskonałe miejsce pracy

ŹRÓDŁO | Opracowanie autorki. Materiał zebrany w X i XI 2017 r. podczas warsztatów z menedżerami.

Warsztaty i sesje grupowe

Sesje D&I, które najczęściej prowadzą i które się sprawdzają, to krótkie formy warsztatowe (3–4 godz.) w grupach do 15 osób, ukierunkowane na następujące cele:

- ▶ zrozumienie różnorodności oraz znaczenia inwestowania w D&I,
- ▶ zrozumienie korzyści z różnorodności jako strategii osiągnięcia celów w biznesie,
- ▶ dostrzeżenie znaczenia roli lidera i odpowiedzialności menedżera w procesie D&I,

- ▶ świadome budowanie inkluzywnej kultury z uwzględnieniem specyficznych uwarunkowań lokalnych,
- ▶ świadomość potencjalnych pułapek i ich unikanie.

Ta forma pracy da zadowalające rezultaty pod pewnymi warunkami. Po pierwsze, sesje muszą być skierowane do menedżerów i dopasowane do ich indywidualnych potrzeb. Uczestnicy powinni być do nich przygotowani i przekonani, a ich oczekiwania, wyzwania, z jakimi się mierzą w obszarze D&I, omówione wcześniej. Dobrze jest również włączyć osoby z kierownictwa możliwie najwyższego szczebla, choćby do powitania uczestników i wygłoszenia słowa wstępu – ich zaangażowanie świadczy o randze procesów D&I w organizacji oraz uznaniu ich znaczenia dla rozwoju biznesu.

Sesje D&I, jeśli mają być traktowane poważnie, muszą mieć walor użyteczności dla uczestników (patrz ramka: „Główne zagadnienia sesji D&I dla menedżerów”). Powinny być zatem wzbogacone o najnowsze wyniki badań i benchmarki oraz uwzględniać angażujące metody, dając uczestnikom możliwość pracy na realnych przykładach z ich środowiska pracy, najlepiej z ich własnego podwórka.

GŁÓWNE ZAGADNIENIA SESJI D&I DLA MENEDŻERÓW

- ▶ D&I jako strategiczne podejście do realizacji celów biznesowych;
- ▶ korzyści z różnorodności i inkluzji;
- ▶ zarządzanie w i na rzecz różnorodności;
- ▶ odpowiedzialność menedżera;
- ▶ pułapki, jakich mogą się spodziewać, i jak ich unikać.

Mentoring

Dobrym sposobem na angażowanie menedżerów i przełamywanie ich uprzedzeń i oporów jest mentoring. Daje on zwykle lepsze rezultaty od obowiązkowych szkoleń z obszaru nieświadomych uprzedzeń (ang. unconscious bias). Ustanowienie programów mentoringowych, dowolnych dla uczestników reprezentujących obie strony, a następnie parowanie menedżerów z osobami z grup niedoreprezentowanych czy defaworyzowanych zwykle rozpoczyna między nimi dialog i interakcję, która w innych warunkach prawdopodobnie nie miałaby szansy zaistnieć. Menedżer, biorąc pod opiekę swojego mentee, motywuje go do rozwoju i wspiera w osiągnięciu sukcesu. To przełamuje nawet bardzo solidne bariery i tworzy ramy wsparcia oraz zachęca do działania i szukania możliwości dla mentees. Takie łączenie w pary, szczególnie kiedy ukierunkowane jest na wspólny cel, zwykle prowadzi do otwierania się menedżerów na różnice i pobudza do poszukiwania podobieństw. Relacja ta ma jeszcze jeden nieświadomy wymiar, bardzo istotny w pracy na postawach osób nieprzekonanych: mentorzy zaczynają wierzyć, że ich podopieczni zasługują na ten sukces, bez względu na to, kim są: kobietą, Hindusem, osobą z niepełnosprawnością. „Ktoś, kogo wspieram, musi na to zasługiwać!” – tak to właśnie działa.

Mentoring odwrócony

W lutowym numerze „Personelu Plus” prezentowałam reverse mentoring (z ang. mentoring odwrócony) jako wyjątkowo skuteczne narzędzie pracy na postawach i budowania zaangażowania menedżerów w tworzenie inkluzywnej kultury organizacji³. Pozwala on na bezpośrednią interakcję pracownika z grupy niedoreprezentowanej lub defaworyzowanej, występującego tu jako mentor, z doświadczonym menedżerem w roli mentee. Relacja ta wprost pogłębia rozumienie wyzwań osób defaworyzowanych i przyjęcie ich punktu widzenia przez przełożonych. Dzięki tej unikalnej relacji menedżerowie mają okazję zetknąć się z realnymi potrzebami i problemami tych osób, zarówno w życiu osobistym, jak i w pracy, mogą dowiedzieć się, jaka jest ich rzeczywista sytuacja w firmie, jakie bariery napotyka. Mogą wreszcie zadać pytania, jakich nie odważyliby się zadać w innych warunkach. Pracownikom w roli mentorów daje to z kolei poczucie, że ich problemy, wyzwania i potrzeby są traktowane poważnie. Świadomość, że otwierają oczy menedżerom i budują ich postawy otwartości,

daje im poczucie wpływu na kształtowanie kultury organizacji i zwiększa ich zaangażowanie i lojalność.

Przykład Eli Lilly and Company, w której od 2014 r. prowadzony jest program mentoringu odwróconego, dowodzi skuteczności tej metody. W tym konkretnym przypadku wykorzystano go jako narzędzie budowania z jednej strony autentycznej relacji pracowników LGBTI z firmą, a z drugiej – postawy odpowiedzialności menedżerów za otwarte środowisko pracy, szacunek i akceptację. Program jest bardzo pozytywnie postrzegany przez obie strony, ponieważ umożliwia osobom LGBTI edukowanie menedżerów na temat ich potrzeb, a menedżerom daje narzędzie do zarządzania pracownikami z grupy LGBTI i ich rozwoju.

Grupy zadaniowe

Rzadziej spotykanym, przynajmniej na polskim gruncie, przykładem skutecznego włączania menedżerów w procesy D&I i budowania kultury różnorodności są grupy zadaniowe. Zespoły powoływane są do rozwiązania problemów dotyczących obszaru Diversity & Inclusion, a zaprasza się do nich menedżerów różnego szczebla oraz osoby z grup mniejszościowych, defaworyzowanych bądź bezpośrednio związane z poruszonym tematem. Zespoły w regularnych interwałach analizują dane dotyczące różnorodności w firmie i w jej poszczególnych jednostkach i podejmują decyzje dotyczące obszarów, na których należy skupić uwagę. Po zdefiniowaniu obszarów wymagających interwencji (jak np. rekrutacja, niski wskaźnik zatrudnionych osób z niepełnosprawnością czy niezadowalający wskaźnik uczestnictwa kobiet w zarządzaniu) zespoły opracowują rozwiązania i przygotowują firmę i pracowników do ich wdrożenia.

Grupy zadaniowe spełniają trojaką rolę w procesach Diversity & Inclusion: promują odpowiedzialność za różnorodność, angażują menedżerów, w tym szczególnie istotne jest zaangażowanie tych, którzy byli wcześniej zdystansowani, oraz budują relacje, a co za tym idzie – zrozumienie między pracownikami reprezentującymi różnorodne grupy.

Dobre intencje nie zastąpią odpowiedzialności

Na koniec warto wspomnieć, że różnorodności i integracji nie należy traktować jako inicjatywy jednorazowej. Wielu liderów zmaga się z problemem zarządzania różnorodnością w miejscu pracy i oczekuje szybkich i sku-

tecznych rozwiązań. Promowanie różnorodności i integracji w miejscu pracy jest jednak ciągłą pracą, wymagającą wiele zaangażowania wszystkich, a szczególnie osób zarządzających, bo to one mają największy wpływ na kształtowanie środowiska pracy i doświadczenia swoich pracowników. Niezwykle istotne jest zatem, aby z autentycznym przekonaniem brały odpowiedzialność za Diversity & Inclusion. Jeśli czują się odpowiedzialne za D&I i stają się świadomie częścią procesu zarządzania różnorodnością, nadają ton całej organizacji, która za nimi podąża. Stają się wówczas wzorem do naśladowania dla swoich pracowników, czempionami D&I, zdolnymi do wywołania pozytywnych zmian w kulturze organizacji.

-
- 1 Patrz: https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf (dostęp: 9.05.2018 r.).
 - 2 LGBTI – akronim odnoszący się do lesbijek, gejów, osób biseksualnych, transgenderycznych oraz interseksualnych.
 - 3 A. Zaroda-Dąbrowska, T. Stoma, *Bo człowiek to całość*, „Personel Plus” 2018/2, s. 66.

ARTYKUŁ UKAZAŁ SIĘ W PERSONEL PLUS W CZERWCU 2018

Tomasz Gąbrowski
Roksana Ulatowska

OTWARTOŚĆ NA PRACOWNIKÓW W RÓŻNYM WIEKU. Zrozumienie i diagnoza w miejsce szufladkowania

Dyskusja o wieku w zarządzaniu tylko pozornie wydaje się prosta. Wprawdzie danych i opracowań jest wiele, jednak często promują i utrwalają one stereotypowy schemat pokoleń. Nasza skłonność do generalizacji zniekształca bowiem obraz i prowadzi do jego uproszczenia, gubiąc po drodze indywidualny charakter jednostek. W tym kontekście ważne wydaje się odejście od schematycznego opisywania pokoleń na rzecz zdefiniowania obszarów tematycznych, którymi powinny zająć się firmy chcące budować kulturę otwartości na osoby w różnym wieku. Przyjrzyjmy się zatem tym obszarom.

Zacznijmy od deklaracji: jesteśmy zwolennikami porządku. Odczuwamy satysfakcję, gdy na pulpitych naszych laptopów możemy kliknąć w stworzone przez nas katalogi – pokolenie Baby Boomers, pokolenie X, Y, Z – by wejść do świata wyjaśnień, procedur i narzędzi, które pozwalają odnaleźć się w zarządzaniu różnymi grupami wiekowymi. Jak komunikować się z Millenialsami? Klik – katalog „Pokolenie Y”. Jak utrzymać zaangażowanie osób w wieku 40+? Klik – katalog „Pokolenie X”. Proste, prawda?

Nadajemy etykiety poszczególnym pokoleniom, bo tak jest łatwiej. Dobra etykieta łączy różne dane dotyczące interesującego nas zjawiska w całość i pozwala nadać tej całości znaczenie. Daje możliwość kategoryzowania i kwalifikowania zjawiska. W tym tkwi jej urok – wprowadza porządek, daje poczucie jednoznaczności. W tym też tkwi duże niebezpieczeństwo – z klasyfikacjami trudno się polemizuje, a ich skuteczność wynika z dyskretnego wpływu, jaki na nas wywierają. Jak twierdził Karl Weick, etykiety mają zakodowaną w sobie instrukcję działania (zachowania) wobec swego desygnatu¹. W tym sensie są kluczem do kontroli i władzy – ten, kto tworzy etykietę „Millenials!”, jednocześnie nadaje znaczenie i sposób rozumienia tego pokolenia, wskazuje, jakie działania wobec tego pokolenia będą skuteczne, jakie są oczekiwania i system wartości tych osób itd. Nadawanie etykiet nie tylko więc tworzy kategorię i porządkuje świat, lecz także narzuca rozumienie i kreuje rzeczywistość. Stygmatyzuje. To prosta droga do mylnych założeń, iż każdy Millenials oczekuje szkoleń w formie on-line i w syntetycznej formie, każdy Baby Boomer unika jak ognia technologii, a każdy X żyje, aby pracować.

Wróćmy więc do katalogów w naszych komputerach. Owszem, próbowaliśmy stworzyć odpowiednie foldery dla poszczególnych pokoleń, ale ostatecznie nam się nie udało. Pozostał jeden katalog o nazwie „Wiek”. Stało się tak nawet nie dlatego, że spotykamy wiele pomysłów na granice oddzielające poszczególne pokolenia. Nie tylko dlatego, że dominujące, wywoływające się ze Stanów Zjednoczonych opisy pokoleń nie zawsze przystają do polskiej rzeczywistości. Stało się tak, ponieważ dostrzegliśmy, że myślenie o różnicach w zarządzaniu przez pryzmat pokoleń jest drogą prowadzącą zbyt często do ślepego zaułka. Zauważyliśmy, iż sami ulegliśmy narracji (tradycji) popychającej nas w kierunku patrzenia na świat przez pryzmat pokoleń jako kategorii kluczowej.

Zamiast więc patrzeć na to, jakie mamy pokolenia, jakie one są, czego oczekują, i na tej podstawie podejmować działania, zaczęliśmy przyglądać się obszarom problemowym, które powinny znaleźć się w sferze zainteresowań firmy chcącej w sposób świadomy i konsekwentny otwierać się na pracowników w różnym wieku.

Kluczowe obszary zainteresowania biznesu w temacie „wiek”

Przez ostatnich kilka miesięcy pracowaliśmy w zespole ekspertów², którego celem było zdefiniowanie problemów i wyzwań wiążących się z zarządzaniem wiekiem w biznesie. Efektem naszej pracy jest wytypowanie ośmiu obszarów tematycznych (patrz rysunek: „Kluczowe obszary budowy organizacji otwartej na pracowników w różnym wieku”).

Obszar I. Planowanie i organizacja zatrudnienia

W ramach planowania i organizacji zatrudnienia najważniejsze działania i procesy obejmują organizowanie pracy oraz wsparcie rozwoju firmy i pracowników przy uwzględnieniu zmian demograficznych na rynku pracy. Proces planowania zatrudnienia osób powinien być zatem oparty przede wszystkim na świadomości zmian i znajomości otoczenia biznesowego organizacji, a jednocześnie na aktywnym kształtowaniu polityki zatrudnienia oraz efektywnym wykorzystaniu czasu i potencjału zatrudnionych osób. Kluczowe dylematy koncentrują się wokół pytań:

- ▶ W jakim stopniu zmiany demograficzne dotyczą mojej firmy (rynek pracy, klientów, pracowników)?
- ▶ Jak kształtować politykę zatrudnienia, aby zapewnić firmie wzrost?
- ▶ Jak efektywnie wykorzystać dostępne zasoby (czas i kompetencje pracowników)?

Obszar II. Rekrutacja

Obszar rekrutacji i pozyskiwania personelu odnosi się do jednego z największych wyzwań biznesu, jakim jest coraz trudniejsze pozyskiwanie nowych pracowników, związane zarówno ze zmianami demograficznymi, jak i z relatywnie dobrą koniunkturą na rynku pracy (tzw. rynek pracownika). Skutkuje to m.in. próbami dotarcia do coraz szerszej puli potencjalnych kandydatów i skierowaniem większych wysiłków w stronę zwiększania

różnorodności puli kandydatów na specyficzne stanowiska. Konstituują go pytania:

- ▶ Jak szukać i jak dotrzeć do pracowników w określonym wieku i przekonać ich do naszej firmy?
- ▶ Jak przeciwdziałać dyskryminacji i uprzedzeniom w rekrutacji?
- ▶ Jak prowadzić proces rekrutacji z uwzględnieniem potrzeb osób w różnym wieku?

Obszar III. Budowa otwartego środowiska pracy (kultury organizacyjnej)

Zakres obszaru budowy otwartego środowiska pracy odnosi się do działań tworzących grunt pod współpracę między pracownikami w różnym wieku. Zanim bowiem zespoły międzypokoleniowe zaczną działać efektywnie, a nawet zanim takie zespoły zostaną stworzone, w firmie musi wytworzyć się otwarty klimat na taką współpracę. Wyzwaniem dla organizacji jest w tym zakresie budowanie kultury otwartej na wiek: wolnej od stereotypów, uważnej na potrzeby różnych grup pracowniczych i – co niezwykle istotne – autentycznej w swych działaniach (prawdziwie, a nie fasadowo otwartej). Do refleksji w obszarze skłaniają poniższe pytania:

- ▶ Na ile organizacja jest gotowa do efektywnej współpracy niezależnej od wieku?
- ▶ Jak wspierać budowę kultury organizacyjnej otwartej na pracowników w różnym wieku?

Obszar IV. Inkluzja i integracja zespołów międzypokoleniowych

Obszar inkluzji nawiązuje do zestawu działań, które mają na celu rzeczywiste włączenie osób w różnym wieku w efektywną współpracę. Działania takie wymagają otwartej kultury organizacyjnej czy otwartej rekrutacji, niemniej nawet najbardziej otwarta kultura i rekrutacja nie jest w stanie zagwarantować realnej współpracy. Pojawienie się w organizacji pracowników w różnym wieku nie oznacza bowiem, iż osoby te ze sobą współpracują. Wręcz przeciwnie – rzeczywistością wielu organizacji jest tworzenie się zamkniętych grup (np. zespoły młodsze wiekiem, zespoły z przewagą osób z większym stażem), co utrudnia wykorzystanie potencjału współpracy. Pytania do obszaru, które warto rozważyć:

- ▶ Jak otwierać różne pokolenia na współpracę?
- ▶ Jak wspierać zespoły w dążeniu do realnej integracji i kooperacji międzypokoleniowej?
- ▶ Jak zapobiegać zachowaniom dyskryminacyjnym i jak reagować na dyskryminację?

Obszar V. Lifelong learning i rozwój osobisty

Zakres obszaru rozwoju osobistego odnosi się do zestawu działań, które mają na celu wyposażenie pracowników wszystkich pokoleń w takie zestawy kompetencji, by możliwe było efektywne wypełnianie przez nich obowiązków zawodowych. Obszar ten odwołuje się także do działań mających zapobiec dezaktualizacji kwalifikacji personelu oraz działań ukierunkowanych na utrzymanie aktywności zawodowej pracowników starszych wiekiem. Obejmuje przy tym utrzymanie/podniesienie kwalifikacji zarówno w zakresie specjalistycznym, jak i w kwestii tzw. kompetencji miękkich. Przez dbanie o rozwój pracowników zaś dotyka także sfery zaangażowania pracowników. Najważniejsze pytania w obszarze:

- ▶ Jak dbać o rozwój pracowników, aby ich kompetencje nie dezaktualizowały się?
- ▶ Jak rozpoznawać potrzeby rozwojowe pracowników?
- ▶ Jak dostosować rozwiązania edukacyjne do potrzeb pracowników w różnym wieku?
- ▶ Jak wzmacniać postawy odpowiedzialności pracowników za własny rozwój?

Obszar VI. Zarządzanie wiedzą

Obszar zarządzania wiedzą skupia się na umiejętności efektywnego wykorzystania posiadanej wiedzy dla zapewnienia wzrostu organizacji. Organizacja, w której pracownicy mają możliwość efektywnego korzystania z wiedzy będącej w posiadaniu innych osób i mogą swobodnie dzielić się posiadaną wiedzą i doświadczeniem, tworzy klimat sprzyjający innowacjom i rozwojowi. W tym kontekście niezwykle ważne jest też zapewnienie retencji wiedzy, a więc zatrzymanie wiedzy w organizacji w sytuacji długotrwałej nieobecności i odejść pracowników (zarówno planowanych – np. emerytury, jak i nieplanowanych – np. nieobecność z przyczyn zdrowotnych). Pytania w obszarze:

- ▶ Co zrobić, by zatrzymać wiedzę w organizacji? Jak zapobiec ucieczce wiedzy? Jakże mechanizmy retencji wiedzy zastosować?
- ▶ Jak przekonać pracowników do dzielenia się wiedzą?
- ▶ Jak zapewnić obieg wiedzy w organizacji?
- ▶ Jaka wiedza pozostaje w dyspozycji organizacji?

Obszar VII. Zdrowie pracowników

Obszar ten obejmuje swym zakresem zestaw działań ukierunkowanych zarówno na wypełnianie obowiązków pracodawcy w obszarze troski o bezpieczeństwo i zdrowie pracowników, jak i na utrzymanie dobrej kondycji psychofizycznej pracowników (ang. well-being). Działania w tym obszarze mają szczególne znaczenie w perspektywie wieku. Mają też bezpośrednio przełożenie nie tylko na zaangażowanie czy satysfakcję pracowników, lecz także na ich efektywność i zdolność skutecznego działania. Do najważniejszych pytań należą:

- ▶ Jak reagować na problemy zdrowotne pracowników?
- ▶ Jak wspierać zespoły, których członkowie doświadczają problemów natury zdrowotnej?
- ▶ Jak zapobiegać problemom zdrowotnym pracowników powstałym w kontekście pracy (profilaktyka)?

Obszar VIII. Wsparcie w zmianie i radzenie sobie z konfliktami

Obszar wsparcia w zmianie i radzenia sobie z konfliktami dotyczy umiejętnego przeprowadzenia organizacji przez zmianę, w szczególności przez potencjalne trudności związane z reakcją pracowników na zmianę (na poziomie komunikacji, wartości, oceny zaangażowania itp.). Pytania do refleksji:

- ▶ Jak radzić sobie w sytuacjach konfliktów międzypokoleniowych?
- ▶ Jak wspierać organizację w kontekście zmian demograficznych?

Zapewnienie konsekwencji i spójności działań – powołanie ambasadora/ambasadorki

Wyróżnienie zaprezentowanych wyżej obszarów stało się ramą merytoryczną, która pozwala na szerokie spojrzenie na temat wieku w organizacji. Aby móc jednak z tej ramy korzystać, konieczne było zadbanie o dwa elementy. Pierwszy wiąże się ze wskazaniem osoby, która będzie potrafiła poruszać

się po powyższych obszarach. Drugi dotyczy opracowania narzędzia, które pozwoli na zdiagnozowanie wyzwań w organizacji w obszarze wieku.

Za niezbędne uznaliśmy przede wszystkim wytypowanie w organizacji osoby, która byłaby wewnętrznym ekspertem w temacie wieku. Osoba ta powinna rozumieć wyzwania w temacie wieku w konkretnym kontekście organizacyjnym oraz potrafić zainicjować adekwatne działania. Nazwaliśmy ją ambasadorem/ambasadorką.

Oczywiście założeniem nie jest zrzucenie na barki ambasadora/ambasadorki ciężaru wszystkich działań w obszarze wieku. Celem jest zagwarantowanie, iż jest w organizacji osoba (lub osoby), która sprawi, że temat zarządzania wiekiem nie będzie traktowany w sposób przypadkowy i incydentalny.

Jako otwartą pozostawiamy kwestię przygotowania ambasadora/ambasadorki do pełnienia swej roli. W naszym pilotażu zdecydowaliśmy się na realizację szkoleń, przygotowany został także zestaw narzędzi (rozwiązań, procedur, opracowań merytorycznych) oraz zapewniono wsparcie doradcze (mentorskie). Jeden jednak element był dla nas krytyczny – głębokie zrozumienie własnej organizacji. Bez wiedzy o swojej firmie ambasador/ambasadorka nie może przecież skutecznie działać. Dlatego przygotowaliśmy system on-line do diagnozy organizacji w obszarze wieku. Nazwaliśmy go AMA (ang. Age Management Audit).

Diagnoza i zrozumienie – Age Management Audit

Narzędzie AMA umożliwia ocenę potencjału i wyników organizacji w obszarze zarządzania wiekiem. Ma dać odpowiedź na pytania o aktualny stan organizacji oraz ma pomóc wskazać kluczowe wyzwania, jakie stoją przed organizacją w kontekście wieku.

Badanie za pomocą AMA składa się z dwóch komponentów:

- ▶ komponent samooceny dokonywanej przez reprezentanta/reprezentantkę organizacji, której celem jest wskazanie mocnych i słabych stron organizacji w obszarze zarządzania wiekiem;
- ▶ komponent badania opinii pracowników, którego celem jest weryfikacja faktycznych działań organizacji oraz postaw personelu w obszarze wieku.

Centralnym pojęciem dla badania jest pojęcie wymiarów (opisanych wyżej ośmiu obszarów), w odniesieniu do których prowadzone są wszystkie działania badawcze.

Jak prowadzimy samoocenę?

Do każdego z ośmiu obszarów przygotowane zostały pytania opisujące działania, które firma powinna podejmować, chcąc stworzyć otwarte na wiek środowisko pracy. Zadaniem ambasadora/ambasadorki lub powołanego do tego zespołu jest przyznanie punktów w ocenie każdego z pytań. Maksymalnie można przyznać 100 pkt w każdym z pytań. Punktacja opiera się na założeniach Koła Deminga (ang. Plan-Do-Check-Act) i ocenie potencjału organizacji w ramach CAF (ang. Common Assessment Framework).

Samoocena polega na ocenie tego, czy organizacja w ramach poszczególnych kategorii:

- ▶ nie działa na tym polu – nie ma lub prawie nie ma rozwiązań (ocena 0–10 pkt);
- ▶ ma zaplanowane działania, opracowała metodę, ale jeszcze jej nie wdrożyła (11–30 pkt);
- ▶ realizuje działania w formie testowej, pilotażowej, jednak nie stały się one częścią codziennego funkcjonowania (31–50 pkt);
- ▶ weryfikuje efekty działań i podejmuje wnioski dotyczące ich usprawnienia i wzmocnienia skuteczności (51–70 pkt);
- ▶ udoskonala działania – podjęte i zweryfikowane narzędzia stają się normą (71–90 pkt);
- ▶ wkroczyła na ścieżkę stałego doskonalenia oraz dzieli się wiedzą w tym zakresie z innymi organizacjami – benchlearning (91–100 pkt).

Oceniając poszczególne wymagania w ramach wytypowanych obszarów, uzyskujemy więc ważną informację o tym, na ile podejmowane działania są faktycznie rzeczywistością, a na ile pozostają jedynie planem, pilotażem, jednorazową akcją.

Jak prowadzimy badanie opinii pracowników?

Ponieważ uznajemy, iż samoocena nie jest wystarczająca, sugerujemy także odwołanie się do opinii zatrudnionych osób. Zaproponowaliśmy w tym zakresie trzy grupy pytań:

- ▶ faworyzacja lub defaworyzacja ze względu na wiek – respondenci są pytani o to, czy w trzech kluczowych procesach HR-owych (rekrutacja i selekcja, awanse, wynagrodzenia) określone grupy wiekowe są faworyzowane lub defaworyzowane; odpowiedzi na te pytania pokazują obraz firmy w oczach pracowników;

- ▶ stosunek do osób w różnym wieku – ocena oparta na zaadaptowanej skali dystansu społecznego Bogardusa, dającej możliwość określenia w kontekście każdej z grup wiekowych tego, czy osoba z danej grupy mogłaby być bez przeszkód zatrudniona, mogłaby być członkiem zespołu, w którym pracuje respondent, mogłaby być najbliższym współpracownikiem respondenta czy też raczej nie mogłaby być zatrudniona; odpowiedzi pokazują stosunek respondentów do osób w różnym wieku;
- ▶ pytania dotyczące poszczególnych wymiarów (obszarów) związanych z wiekiem, pozwalające wychwycić szczegółowe problemy i wyzwania w poszczególnych obszarach.

Tak skonstruowane pytania, wspierane przez system analizujący odpowiedzi i generujący raporty nie tylko całościowe, lecz także np. przekrojowe (dla poszczególnych komórek organizacyjnych, pionów, grup stanowisk) czy porównawcze (np. ze względu na wiek), dają możliwość głębokiego zrozumienia organizacji i jednocześnie zainicjowania przez ambasadora/ambasadorkę skutecznych działań w sferach wymagających interwencji. Całe badanie prowadzone jest w formie on-line (w języku polskim i angielskim), a dostęp do niego możliwy jest m.in. poprzez stronę Think Thanku Diversity Hub.

Zdajemy sobie sprawę, iż odejście od tradycyjnego i stereotypowego podziału na pokolenia stanowi duże wyzwanie, gdyż *de facto* jest rezygnacją z drogi na skróty na rzecz głębszego rozumienia wyzwań w zakresie wieku. Proponowane przez nas podejście stanowi próbę oderwania się od schematów i nowego spojrzenia na nasze organizacje oraz na wiedzę i umiejętności osób, które tematem wieku się zajmują. Głęboko bowiem wierzymy, iż firmom chcącym otwierać się na różne grupy wiekowe nie wystarczy wiedza o różnych pokoleniach i uproszczonych wzorcach zachowań czy o oczekiwaniach. Konieczne jest głębsze spojrzenie. Takiej też próby się podjęliśmy w pełnej świadomości, iż stanowi to wstęp do rozmowy, a nie zamknięty rozdział. Liczymy jednak, że nasze doświadczenia stanowią mogą przyczynę do dalszych refleksji i przemyśleń i w konsekwencji do otwierania się firm na pracowników w dowolnym wieku.

**KLUCZOWE OBSZARY
BUDOWY ORGANIZACJI
OTWARTEJ NA
PRACOWNIKÓW
W RÓŻNYM WIEKU**

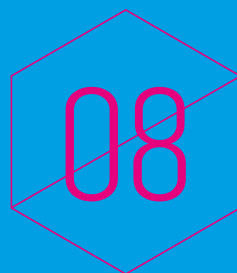
ZARZĄDZANIE
MIĘDZYPOKOLENIOWE



ŹRÓDŁO | Opracowanie autorów.

- 1 K. Weick za: B. Czarniawska, *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*. Warszawa 2010.
- 2 Opiswane tu obszary opracowane zostały przez zespół: Ewa Brach-Pogoda, Tomasz Dąbrowski, Katarzyna Ociepka-Miąsik, Joanna Pająk, Izabela Stańczyk, Roksana Ulatowska, Anna Zaroda-Dąbrowska, Ewa Zaroda.

ARTYKUŁ UKAZAŁ SIĘ W PERSONEL PLUS W LIPCU 2018



Anna Zarada-Dąbrowska

CICHY WRÓG AWANSU KOBIET

Większość dostępnych badań potwierdza, że unconscious bias w obszarze płci negatywnie wpływa na karierę kobiety, szczególnie w sektorach opanowanych przez mężczyzn oraz na stanowiskach kierowniczych. Skąd się bierze i jak ograniczyć jego negatywne oddziaływanie, jeśli to w ogóle możliwe?

Zawsze zapewniałam samą siebie, że jestem wolna od uprzedzeń i założeń, w szczególności, jeśli chodzi o płć. Aż pewnego dnia sąsiadka poprosiła mnie, abym odebrała jej syna z przedszkola. Dzieciaki bawiły się rozbiegane na podwórku i z zaskoczeniem stwierdziłam, że nie ma z nimi wychowawczyni. Jakiś tata przyglądał się moim poszukiwaniom z daleka, w końcu – gdy usłyszał, że pytam dzieci o panią – podszedł do mnie:

– Pani bierze Kacpra dziś do domu, prawda?

– Hmm – spojrzałam na niego podejrzliwie. Skąd wie? – Tak, ale szukam jego pani... nie widział pan?

– Ja jestem panią – uśmiechnął się. – Opiekunem świetlicy. Rodzice dzwoniли, że pani przyjdzie.

Ups...

– Kacper, czemu mi nie powiedziałeś, że macie pana, a nie panią? – spytałam potem.

– Ciociu, mówiłem ci ze trzy razy, ale ty cały czas szukałaś pani!

Do dziś pamiętam, jak mi wtedy było wstyd, i zadaję sobie pytanie, czy nie słyszałam, co mówił Kacper, czy to po prostu do mnie nie trafiło.

Z pewnością niejednej osobie zdarzyła się taka historia, co tylko pokazuje, jak tego typu założenia są silnie zakorzenione w naszych głowach. I tkwią w każdym z nas, bez wyjątku.

Czym jest unconscious bias?

Unconscious bias nie ma dobrego odpowiednika w języku polskim. Najczęściej w użyciu pojawia się sformułowanie „nieświadome uprzedzenie”, jednakże jest ono mylące, ponieważ uprzedzenie to „nieuzasadniony, negatywny stosunek do kogoś lub czegoś”¹. Tymczasem bias może mieć również wymiar jak najbardziej pozytywny. Bliższe prawdy jest więc tłumaczenie samego słowa bias jako: nastawienie, stronniczość, tendencyjność, ale zdarza się to dużo rzadziej, może przez to, że ten zlepek słów brzmi dość karkołomnie. Zdefiniujmy je zatem dla jasności jako nieświadomiane nastawienie wobec osoby lub grupy osób, które przejawiać się będzie w sposób pozytywny (preferencja) lub – częściej – negatywny (uprzedzenie).

Bias jest często utożsamiane ze stereotypem, jednak należy rozróżnić te dwa pojęcia. Stereotyp jest schematem poznawczym, generalizacją, w ramach której w sposób uproszczony i nadmiernie ogólny wiążemy określoną osobę lub grupę społeczną z jakimś zestawem cech. Powiemy na przy-

kład, że kobiety to słaba płeć, Afroamerykanie są najlepszymi biegaczami, a mężczyźni są odważni.

Natomiast bias odnosi się do błędów poznawczych powstających w procesie przetwarzania informacji na temat nas samych oraz innych osób, które to błędy oparte są właśnie na stereotypowych założeniach wobec określonych grup społecznych. Stereotyp jako schemat poznawczy jest zatem jednym z ważniejszych źródeł naszego nastawienia (bias). Nieświadome nastawienia (pozytywne i negatywne) mogą prowadzić do błędów w ocenie i podejmowaniu decyzji, stojąc w sprzeczności z jednoznacznie deklarowanymi i świadomie utrzymanymi przekonaniem.

Skąd się bierze unconscious bias?

Badania dowodzą, że ludzie mają naturalną tendencję do kategoryzowania, co jest cechą biologiczną naszego mózgu, służącą mu do myślenia na skróty, porządkowania informacji i szybszego podejmowania decyzji. Nasz umysł korzysta z uproszczeń, ponieważ nie da rady przetwarzać skutecznie wszystkich dostępnych informacji. Kategoryzujemy więc innych w oparciu o różne kryteria. W pierwszej kolejności są to łatwo dostrzegalne cechy, jak: płeć, pochodzenie, tło kulturowe, wiek, stan zdrowia czy wygląd. Nie jest to jednak reguła, ponieważ równie często kategoryzujemy ludzi przez pryzmat ich pochodzenia społecznego, wyznania, przekonań politycznych czy ról zawodowych. Działają one jak filtry, na ich podstawie formułujemy nasze oceny i sądy. Jeśli więc widzimy kobietę, nasz umysł szufladkuje ją do konkretnej kategorii z konkretną etykietą, a za tym automatycznie uruchamiają nam się podstawowe cechy grupy kobiet opisywane przez stereotyp.

Na kształtowanie stereotypów, a co za tym idzie – nieświadomych założeń, mają wpływ m.in.: kultura, w jakiej funkcjonujemy, proces socjalizacji, rodzina, przyjaciele, nasze osobiste doświadczenia, nawet przekazy medialne dotyczące konkretnych osób lub grup. Jeśli więc w przedszkolu otaczały nas tylko panie wychowawczynie, a rury naprawiał zawsze hydraulik mężczyzna, to te asocjacje utrwalają się i pozostają bardzo silne.

Ważne jest na koniec, że wszyscy ludzie, nawet ci, którzy świadomie nie podzielają stereotypów dotyczących określonych grup społecznych i prezentują przekonania równościowe oraz wolę do działania w oparciu o czynniki merytoryczne, są podatni na wpływ unconscious bias.

POZIOMY NIEŚWIADOMYCH NASTAWIEŃ

PERCEPCJA – jak widzę innych i postrzegam rzeczywistość wokół mnie.

POSTAWA – jak reaguję na konkretne osoby i grupy.

ZACHOWANIA – czy jestem otwarty/otwarta na innych.

UWAGA – na co zwracam uwagę, na jakich aspektach drugiej osoby się skupiam.

SŁUCHANIE – na ile słucham z uwagą, co inni mają do powiedzenia.

Jak założenia wpływają na kształtowanie kariery kobiet?

Unconscious bias silnie wpływa na to, jak działamy, jak myślimy i jak podejmujemy decyzje. Dzieje się to na wielu poziomach (patrz ramka: „Poziomy nieświadomych nastawień”).

Skupmy się zatem na kobietach. Stereotypowe założenia dotyczące kobiet i mężczyzn są wszechobecne, głęboko zakorzenione w normach kulturowych i powszechnie podzielane. Mężczyznom przypisywane są takie cechy i zachowania, jak: bycie agresywnymi, decyzyjnymi, technicznymi, silnymi i logicznymi. Kobiety natomiast wiązane są z uległością, opiekuńczością, pielęgnowaniem oraz ze spokojem².

Od urodzenia mamy do czynienia ze stereotypami dotyczącymi płci i przez całe nasze życie ulegają one wzmocnieniu. Przekaz niesiony przez stereotypy kładzie podwaliny pod nieświadome nastawienia dotyczące płci, a te z kolei wpływają na działania osób, które decydują, kogo zatrudniać, rozwijać, komu zaoferować stanowisko kierownicze, kogo wspierać lub

nie. W ten sam sposób działają na potencjalne naukowczynie, inżynierki, przedsiębiorczynie i liderki, które zdecydować muszą, czy pasują do tej roli zawodowej i do określonej ścieżki kariery, czy nie.

Unconscious bias na poważnie wstrzymuje kobiety w ich karierach. Jak donosi „The Wall Street Journal”³, nowe badania dowodzą, że mężczyźni i kobiety są oceniani radykalnie różnymi sposobami w pracy z powodu nieświadomych nastawień. Jak wyjaśnia Caroline Simard, dyrektor badań w Clayman Institute for Gender Research w Stanford University, nasze nieświadome założenia mogą ostatecznie prowadzić do kumulatywnej niekorzystnej sytuacji kobiety w kontekście kariery zawodowej w perspektywie czasu, co skutkuje trudniejszym dostępem do kluczowych stanowisk kierowniczych.

Garść dowodów

Gdy naukowcy prześledzili wyniki badań procesów rekrutacyjnych prowadzonych przez ponad 30 lat, stwierdzili, iż nie zaszła żadna zmiana w obszarze gender bias na przestrzeni czasu. Wyniki badań potwierdzają, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni mniej więcej na tym samym poziomie oceniają kobiety kandydatki jako mniej kompetentne, o mniejszym potencjale zatrudnienia i zasługujące na niższe pensje niż mężczyźni o takich samych kwalifikacjach. Ma to miejsce w szczególności w sytuacjach, kiedy mężczyźni i kobiety aplikują na wyższe stanowiska lub pozycje lidarskie. Przyjrzyjmy się kilku dowodom, które ujęliśmy w szerszym opracowaniu dotyczącym barier kobiet w awansach, a które nazwaliśmy Modelem 4x4⁴.

W badaniach dotyczących sektora nauki elitarne laboratoria mniej chętnie przyjmują kobiety absolwentki. Kobiety otrzymują niższe wynagrodzenia na porównywalnych stanowiskach, nie promuje się ich tak chętnie jak mężczyzn, pomimo że są częściej chwalone lub mają porównywalne wyniki oceny.

Badania potwierdzają również, że gender bias pojawia się i jest silne nawet w konfrontacji z danymi i dowodami, które mu zaprzeczają, np. że zespoły pracują lepiej, gdy są w nich kobiety, czy że kobiety są równie efektywne jak mężczyźni w rolach lidarskich.

Warto wspomnieć, iż nieświadome nastawienia mogą dotknąć również tych mężczyzn, którzy postrzegani są jako mniej męscy. Na przykład wyżsi mężczyźni robią lepsze kariery, mają wyższe dochody i z większym prawdo-

podobieństwem obejmują stanowiska kierownicze niż mężczyźni niskiego wzrostu. Mężczyźni o bardziej męskich rysach twarzy są postrzegani jako bardziej kompetentni liderzy. W innych badaniach mężczyźni o łagodnych rysach twarzy doświadczali podobnej do kobiet dyskryminacji w rekrutacji na wyższe stanowiska.

Jak uruchamia się stereotyp?

Stereotypy mogą się aktywować w wyniku każdej informacji, która stanowi element stereotypu, co potwierdza wiele eksperymentów. Na poziomie rekrutacji udowodniono, że bardziej kobiecy strój jest czynnikiem redukującym liczbę wybranych kobiet na wyższe stanowiska. Podobnie zapach, który we wcześniejszych testach określony został jako typowo męski, wpłynął na wyższe oceny kandydatów na role leaderskie w porównaniu z zapachem określonym jako kobiecy. W różnorodnych badaniach żonglowano również zaimkami (on/jego, ona/jej) w ogłoszeniach rekrutacyjnych i zbadano ich wpływ na postrzeganie przez kobiety. Użycie męskich zaimków spowodowało, że kobiety czuły się wykluczone, mniej zmotywowane do ubiegania się o stanowisko oraz wykazywały mniejszą identyfikację ze stanowiskiem. Taki język również zwracał uwagę kobiet na seksizm oraz obniżał ich poczucie przynależności. Mężczyźni natomiast nie wykazywali negatywnych reakcji na język niewrażliwy na płeć w ogłoszeniu o pracę.

Badania dowodzą również, że sam fakt macierzyństwa uruchamia stereotypy dotyczące płci, które wpływają na nasze nieświadome nastawienia. W sytuacji, gdy CV kobiety zawiera informację na temat macierzyństwa (warto zaznaczyć, że informacja ta może być również domniemana lub podana w sposób bardzo subtelny, jak np. informacja o członkostwie w organizacji o charakterze rodzicielskim, bez żadnych innych danych na temat dzieci), jest ona oceniana jako mniej kompetentna i mniej zaangażowana w pracę w porównaniu z kandydatkami, które nie zawarły żadnej informacji na temat statusu rodzicielskiego. Oczekuje się od nich również wyższych wyników na testach i proponuje niższe pensje. Kobiety bezdzietne w badaniu były dwa razy częściej rekomendowane do zatrudnienia niż matki. Dla porównania, ojcowie są w badaniach oceniani jako bardziej oddani i zaangażowani w pracę oraz otrzymują wyższe wynagrodzenia niż mężczyźni bezdzietni⁵.

Męski model leadershipu

Założenia dotyczące cech i zachowań niezbędnych do osiągnięcia sukcesu w niektórych zawodach oraz do objęcia roli liderkiej związane są zdecydowanie bardziej ze stereotypem męskim niż żeńskim. Cechy przypisane mężczyznom, jak decyzyjny, niezależny, silny, logiczny, rywalizujący, nieemocjonalny, są kojarzone jako typowe dla roli lidera. To wpływa negatywnie na kobiety w dwojaki sposób. Po pierwsze, kobietę dotyka nieświadome założenie co do braku kompetencji w odniesieniu do stanowisk liderkich, a zatem z racji niedopasowania cech ma ona mniejsze możliwości ich objęcia niż mężczyzna. Po drugie, jeśli kobieta posiada już cechy i przejmie zachowania stereotypowo męskie, ocena jej pracy i efektywności przez innych spada, a wynika to właśnie z nieświadomego postrzegania jej cech i zachowania jako naruszenia norm społecznych dotyczących płci.

Zagrożenie stereotypem

Na ocenę kobiety i jej osiągnięć przez otoczenie nakłada się dodatkowo unconscious bias oparte o stereotypy kulturowe i wpływające na jej postrzeganie samej siebie, samoocenę i sterowanie zachowaniami. Dla zobrazowania tematu warto przyjrzeć się pokrótce słynnemu eksperymentowi, w którym studenci i studentki jednego z lepszych uniwersytetów w Stanach Zjednoczonych, wszyscy uważający się za mocnych w matematyce, zdawali test zawierający skomplikowane zadania matematyczne. Połowię z nich powiedziano, że wyniki pokażą różnice płci, natomiast drugiej połowie – że test takich różnic nie wykaże. Kobiety z pierwszej grupy (z informacją o potencjalnej różnicy w wynikach z uwagi na płeć) uzyskały niższe wyniki od mężczyzn, natomiast kobiety z drugiej grupy osiągnęły takie same wyniki. Zadziałał tu filtr (zagrożenie stereotypem: kobiety są gorszymi matematyczkami), który doprowadził studentki do uzyskania wyników poniżej ich prawdziwych możliwości.

Zagrożenie stereotypem wpływa na gorsze wyniki, ponieważ wywołuje stres, negatywny nastrój (złość, frustrację, rozczarowanie czy smutek) i samokontrolę zachowania. Powoduje też nasilenie regulacji emocji, a jednocześnie spadek motywacji. Możemy być świadomi stresu czy złości, ale zwykle nie jesteśmy świadomi ich etiologii. W ten sposób skłonni jesteśmy bardziej przypisywać je swoim własnym deficytom. To właśnie często

sprawia, że kobiety same na starcie nieświadomie wykluczają siebie z dziedzin przypisywanych stereotypowo mężczyznom oraz z przywództwa.

Jak to zmienić?

Nie jesteśmy w stanie wpłynąć na fakt, że nasz mózg kategoryzuje ludzi. To naturalny aspekt funkcji poznawczej człowieka i tego nie zmienimy. Istnieją jednak sposoby, aby ograniczyć negatywny wpływ tego procesu na podejmowanie decyzji, a w konsekwencji – na sytuację kobiet w biznesie. Jednakże wymaga to wiele więcej niż tylko dobrej woli. Poznajmy zatem praktyki (oparte na badaniach), które mogą być pomocne w radzeniu sobie ze zjawiskiem gender bias:

- ▶ *Budowanie swojej świadomości unconscious bias.* Regularnie wykonuj testy dotyczące występowania nieświadomych założeń. Dobrym narzędziem, bardzo popularnym oraz dostępnym w sieci, jest test IAT – Implicit Association Test. Spośród jego wielu odmian w obszarze tematycznym dotyczącym kariery kobiet dostępne są dwa: Gender Career IAT i Gender Science IAT⁶.
- ▶ *Zastąpienie stereotypu.* Jeśli np. dziewczynki przedstawia się jako kiepskie z matematyki, to jest to stereotyp dotyczący płci, dlatego zastąp go rzetelną i prawdziwą informacją.
- ▶ *Wyobrażenia pozytywnie przeciwdziałające stereotypom.* Jeśli rekrutujesz kandydatów na stanowisko menedżerskie, wyobraź sobie ze szczegółami kobietę, która jest efektywną liderką – taką, którą znasz lub którą widzisz w dalszym otoczeniu lub w mediach.
- ▶ *Przyjęcie perspektywy drugiej strony.* Wyobraź sobie, że jesteś kobietą i Twoje kwalifikacje zostały zakwestionowane lub przez nie jesteś uznany za osobę niekompetentną na to stanowisko.
- ▶ *Indywidualizacja.* Zbieraj jak najwięcej informacji na temat konkretnej osoby, aby zapobiec tworzeniu się potencjalnie nieprawdziwych założeń.
- ▶ *Antystereotyp.* Organizuj spotkania z osobami przeczącymi stereotypom, pokazuj przykłady osób wychodzących poza utarty schemat. Badania dowiodły, że nasze stereotypy słabną, jeśli zderzymy je z osobami niepotwierdzającymi stereotyp dotyczący danej grupy. Badani chętniej widzieli kobiety w roli liderów po tym, jak przeczytali biografie słynnych naukowczyń. Podobne efekty wywoływa-

ło pokazywanie badanym reklam telewizyjnych, w których kobiety i mężczyźni prezentowano w niestereotypowych rolach⁷. Udowodniono również, że większy wpływ na ograniczenie stereotypowego myślenia mężczyzn na temat kobiet będzie miał mężczyzna, co jest istotną informacją w obliczu powszechnych w biznesie praktyk promowania wzorów do naśladowania (ang. role models) w celu ułatwienia kobietom budowania swoich karier zawodowych.

- ▶ *Szkolenia i warsztaty*. Otwieraj pracownikom oczy na unconscious bias, dostarczaj wiedzę w tym zakresie i trenuj techniki radzenia sobie z nieświadomymi założeniami. Badania dowiodły, że szkolenia w zakresie unconscious bias zredukowały jego negatywny wpływ na środowisko pracy⁸.

1 Patrz: <https://sjp.pwn.pl/sjp/uprzedzenie;2533189.html> (dostęp: 10.07.2018 r.).

2 D.J. Burgess, E. Borgida, *Who Women Are, Who Women Should Be: Descriptive and Prescriptive Gender Stereotyping in Sex Discrimination*, „Psychology Public Policy and Law” 1999/5(3), s. 665–692.

3 R.E. Silverman, *Gender Bias at Work Turns up in Feedback*, „The Wall Street Journal” 30.09.2015, <https://www.wsj.com/articles/gender-bias-at-work-turns-up-in-feedback-1443600759> (dostęp: 10.07.2018 r.).

4 A. Zaroda-Dąbrowska, T. Dąbrowski, *Kobieta i kariera. Analiza barier w awansie kobiet liderek*, „Personel Plus” 2018/1, s. 72–76.

5 Patrz: https://www.spf.org/publication/upload/Unconscious%20Bias%20and%20Womens%20Careers_2017_en.pdf (10.07.2018 r.).

6 Patrz: <https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html> (dostęp: 10.07.2018 r.).

7 P.G. Davies, S. J. Spencer, C.M. Steele, *Clearing the Air: Identity Safety Moderates the Effects of Stereotype Threat on Women’s Leadership Aspirations*, „Journal of Personality and Social Psychology” 2005, Vol. 88, No. 2, s. 276–287.

8 M. Carnes i in., *Promoting Institutional Change Through Bias Literacy*, „Journal of Diversity in High Education” 2012/5(2), s. 63–77.



Tomasz Dąbrowski
Katarzyna Ociepka-Miąsik
Małgorzata Wypych

JAK ZACZAĆ BUDOWĘ STRATEGII w obszarze zdrowia psychicznego?

Po latach budowania pozytywnej atmosfery, prób dbania o balans pomiędzy pracą a domem oraz wspierania integracji w zespołach firmy coraz częściej zwracają uwagę na potrzebę pogłębionego podejścia do tematu kondycji psychicznej pracowników. Bez wątpienia powodem zainteresowania obszarem zdrowia psychicznego (ang. mental health) są zdarzające się sytuacje kryzysowe czy statystyki zwolnień lekarskich. Przyglądając się jednak bliżej działaniom korporacji, dostrzec można, iż temat zdrowia psychicznego stanowi istotną lukę w polityce Diversity&Inclusion, choć dotyczy on sedna tego, co nazywamy włączaniem czy inkluzją. Ta luka powoli jest wypełniana.

W Diversity Hub od dwóch lat rozwijamy obszar mental health w biznesie. Nasze kontakty z korporacjami pokazują, jak duża jest potrzeba uporządkowania tego tematu, znalezienia odpowiedzi na nurtujące nas pytania, benchmarku. W czerwcu 2018 r. pod patronatem „Personelu Plus” swą działalność zainicjowała grupa robocza w obszarze zdrowia psychicznego, w prace której zaangażowało się 16 korporacji. Efekty owych prac to powołanie Mental Health Center przy Think Tanku Diversity Hub oraz rekomendacje pomagające biznesowi zająć się tym tematem w sposób systemowy.

Czy znamy skalę problemu?

Według danych ZUS-u w 2017 r. Polacy wzięli ponad 19,35 mln dni wolnych od pracy z powodu zaburzeń psychicznych, przedstawiając ponad 1,1 mln zaświadczeń lekarskich. To niestety rekord w polskich statystykach. Wynik ten jest o prawie 70 proc. większy niż osiągnięty w tym samym czasie w 2010 r. W stosunku zaś do 2016 r. to ponad 400 tys. dni więcej. A przecież mówimy o problemach zdrowotnych, które często są ukrywane pod innymi kategoriami chorób celem uniknięcia stygmatyzacji lub które są po prostu nieświadomiane. Jeśli popatrzymy na strukturę wieku, to ze statystyk ZUS-u wyłaniają się grupy wiekowe, które mają największą liczbę zachorowań: największa grupa to osoby między 30. a 39. rokiem życia, kolejna – między 40. a 49. rokiem życia. W ponad 60 proc. zwolnienia dotyczyły kobiet¹.

Absencja powodowana chorobami natury psychicznej ma też charakter długotrwały. Przeciętna długość zwolnienia wynikającego z zaburzeń psychicznych i zaburzeń w zachowaniu wynosiła w 2017 r. niemal 18 dni. Wyższe wartości związane są tylko z nowotworami (20 dni) oraz ciążą i porodem (23 dni). W tym kontekście problemem dla pracodawców jest fakt, iż w sytuacji problemów natury psychicznej nieobecności stosunkowo łatwo przybierają charakter długoterminowy, a w przypadku nieobecności dłuższej niż sześć miesięcy szanse powrotu pracownika do pracy maleją radykalnie. Oznacza to nie tylko problem z absencją, lecz także z odejściami pracowników. Najnowsze dane pokazują także, że zaburzenia psychiczne kosztują nas najwięcej ze wszystkich chorób – chodzi o pobierane świadczenia z tytułu niezdolności do pracy.

Na gruncie brytyjskim CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) ogłosił, iż w 2016 r. 31 proc. organizacji badanych w ramach

corocznego badania nieobecności w miejscu pracy zauważyło wzrost absencji powodowanych problemami natury psychicznej. Wyniki badań przeprowadzonych w Europie wskazują, że każdego roku 164,8 mln (38,2 proc.) mieszkańców Europy cierpi z powodu zaburzeń zdrowia psychicznego². Eksperci od lat wskazują na znaczny przyrost problemów ze zdrowiem psychicznym w społeczeństwie. Szybkie tempo zmian, niepewność, trudności z pracą, mobilność i stała dostępność on-line osłabiają naszą odporność psychiczną.

Według WHO do 2020 r. choroby psychiczne staną się jednym z najpoważniejszych problemów zdrowotnych występujących w populacji europejskiej. Czy jednak jesteście tego świadomi?

Dostrzec problem

Gdy w badaniu wiedzy i świadomości na temat powiązań pracy z problemami zdrowia psychicznego zapytano menedżerów o częstotliwość problemów ze zdrowiem psychicznym wśród ich pracowników, aż 66 proc. osób odpowiedziało, że problem dotyczy jednej na dwadzieścia osób. Ponad połowa badanych stwierdziła, iż żaden z ich podwładnych nigdy nie miał problemów ze zdrowiem psychicznym³. Jak to się ma do rzeczywistości?

Otóż w reprezentatywnym badaniu stanu zdrowia psychicznego osób w wieku 18–64 lat przeprowadzonym w 2012 r. prawie co czwarty respondent przyznał, iż przynajmniej raz w życiu doświadczył któregoś z objawów zaburzeń zdrowia psychicznego (fobii, lęków, rozdrażnienia lub napastliwości)⁴. Już samo zestawienie tych liczb pokazuje, iż nie dostrzegamy lub nie chcemy dostrzec problemu. Nie oznacza to, że problemu nie ma. Wręcz przeciwnie. On nie tylko jest, ale też narasta i dotyczy nas wszystkich.

Dlaczego to ma znaczenie?

Zdrowie psychiczne to nie tylko brak choroby, lecz także umiejętność stawiania sobie celów, realizowania ich i czerpania z nich satysfakcji. Osoby w kryzysie, cierpiące na różne zaburzenia psychiczne (obniżony nastrój, wypalenie zawodowe, żaloba, zaburzenia lękowe), fobie czy zaburzenia jedzenia, osoby w trakcie rozwodu, cierpiące na chroniczną chorobę czy doświadczające przemocy nie są w stanie odciąć się od myślenia o problemach, stale przeżywają emocje wpływające na ich skuteczność i kreatywność, izolują się więc, nie korzystają z pomocy zespołu, często popadają w pracy w kon-

flikty, które dla otoczenia nie są do końca zrozumiałe, co tylko pogłębia ich kryzys i obniża samoocenę. Zdrowa jednostka myśli i działa sprawnie, osoba z problemem musi bardziej się mobilizować, by maskować problem, ale ostatecznie odznacza się mniejszą efektywnością, bo ukrywanie problemów jest bardzo kosztowne energetycznie. Otoczenie, rodzina i zespół ponoszą tego konsekwencje. Widząc problem, ale nie wiedząc, jakie jest podłoże, mogą działać na szkodę pracownika oraz mieć dręczące ich poczucie bezradności, co również negatywnie wpływa na ich pracę i relacje.

Temat nie jest ani nowy, ani rzadki. Wielu menedżerów znajduje się w sytuacji konieczności rozwiązania czy to konfliktu, czy problemu, czy też kryzysu bezpośrednio zagrażającego personelowi. Statystyki chorób i zaburzeń psychicznych są nieubłagane, więc każda organizacja prędzej czy później zderzy się z tego typu problemami. Aby działanie w takiej chwili nie było zarządzaniem kryzysowym, warto stworzyć politykę, procedury, sieć wsparcia, które można aktywizować w sytuacji kryzysowej. Wiedza, jak i z kim można działać w trudnych psychologicznie sytuacjach, jest zasobem obniżającym stres menedżerów i składnikiem odporności psychicznej. Choć chcielibyśmy uniknąć podejścia do tematu od strony efektywności, to nie da się ustrzec przed konstatacją, że pracownik w kryzysie jest mniej efektywny, a może nawet zupełnie nieobecny. Profilaktyka zdrowia psychicznego stanowi więc ważny temat do podjęcia z pracownikami.

W poszukiwaniu rozwiązania – od czego zacząć?

Przed wszystkim należy sobie uświadomić skalę i istotę (skutki, przyczyny) problemu. Jednak nie tylko w gronie HR-owym, ale całościowo w organizacji. Temat zdrowia psychicznego w miejscu pracy to nadal temat tabu, więc bez jego oswojenia trudno jest cokolwiek budować. Dopiero rozumiejąc problemy i wyzwania, można przystąpić do poszukiwania i budowania rozwiązań.

Organizacje dysponują już programami dotyczącymi zdrowia psychicznego. Procedury etyczne, antymobbingowe, wdrażanie pracowników po długoterminowych zwolnieniach czy programy well-beingowe są już istniejącymi strategiami. Mogą stać się dobrym fundamentem, na którym możemy nadbudowywać programy w obszarze mental health. Ważne jest scalenie istniejących projektów, by podkreślić, jak ta tematyka była traktowana wcześniej. Określenie celu, potrzeb oraz przygotowanie odpowied-

niej argumentacji dla różnych grup pracowników jest kluczowe, by wzbudzić zainteresowanie i uniknąć silnego oporu pracowników.

Odwołując się do dyskusji grupy roboczej dotyczącej tematu zdrowia psychicznego, warto podjąć różnorodne działania (patrz ramka: „Zajmując się obszarem zdrowia psychicznego pracowników, warto”).

Zadanie dla tych, którzy podejmą się wdrażania profilaktyki zdrowia psychicznego, będzie na pewno intrygującym (materia zdrowia psychicznego nie przypomina szkoleń z team buildingu czy motywowania), ale jednak wyzwaniem. Na co warto zatem uważać, zanim zaczniesz budować strategię działania?

Uważaj na własną motywację – jak komunikować?

Motywacja do poprawy efektywności pracy poprzez dbanie o zdrowie pracowników może być komunikatem odbieranym przez pracowników negatywnie. Warto zacząć temat od przyjrzenia się swoim motywom i od uczciwego ich nazwania. Pracownicy chętnie skorzystają z warsztatów i pomocy, jeżeli motywy będą bardziej humanistyczne, oparte na empatii. Pracownicy mogą odczytać ten projekt jako kolejny pomysł „znudzonych HR-ów” (cytując jedną z uczestniczek grupy roboczej). Szczera motywacja do zadbania o równowagę psychiczną pracowników i proponowanie procedur pomocy ze strony firmy w realnych problemach, wdrażając profilaktykę mental health, są więc bardzo ważne.

Obalaj tabu

Samo sformułowanie „zdrowie psychiczne” może wywołać początkowo niechęć pracowników. Jest to kulturowo temat tabu, a podejmowanie go w organizacjach może budzić niepokój, jeżeli nie stworzymy podatnego gruntu. Warto pamiętać, że zdrowie psychiczne to nie tylko brak choroby czy cierpienia. To stan, w którym można czerpać satysfakcję ze swojego życia. Warto zacząć od zdefiniowania samego zdrowia psychicznego oraz pokazania pracownikom, które obszary będą objęte pomocą i dlaczego.

Temat zdrowia psychicznego to temat tabu pomimo narodowych programów promocji. Moda na work-life balance, mindfulness nie jest tożsama z otwartością na mówienie o problemach psychicznych, ale w firmach, gdzie wdrażano programy integracji, aktywizacji sportowej czy warsztaty z uważności, droga do mówienia o problemach psychicznych będzie

łatwiejsza, bo integracja pracowników jest silniejsza i być może stanowi dobry grunt pod rozmowy o innych obszarach.

Uszanuj granice pracowników, akceptuj początkowe niezrozumienie

Patrząc na reakcje uczestników zajęć w tej tematyce, wyraźnie widać i zaskoczenie, i zainteresowanie, i opór, który wynika ze sztywnych granic pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym, które wiele osób sobie ustanawia. Granice te należy uszanować, ale z drugiej strony tematyka jest ważna, więc szkoda odkładać działanie do czasu, kiedy wydarzy się coś trudnego i będzie potrzebna pilna reakcja. Niestety wielokrotnie dzieje się właśnie tak, że tematy przemilczane czy odkładane eksplodują pod postacią konfliktu, agresji, autoagresji, czym obciążają nie tylko cierpiącą jednostkę, lecz także zespół i liderów.

Obudź empatię

Kiedy w organizacjach mówimy o zdrowiu psychicznym, ważne jest podkreślanie współczucia i troski, niekoniecznie wpływu zdrowia na efektywność pracownika. Należy pamiętać, że osoby z problemami psychicznymi czy osoby przeżywające kryzysy życiowe zazwyczaj pracują mniej efektywnie ze względu na emocjonalne i poznawcze obciążenie problemem. Oczywiście jest więc, że profilaktyka w obszarze mental health będzie korzystna dla organizacji. Wzrastająca liczba dni wolnych z powodu zaburzeń psychicznych to wystarczające zjawisko, żeby podjąć działanie prewencyjne. Jest to jednak temat delikatny i nikt nie chciałby być objęty opieką, żeby być bardziej efektywnym trybikiem w maszynie. Intencje wdrażających program powinny opierać się na ludzkim odruchu pomagania cierpiącym. Przygotowując się do wdrażania programów wspierających zdrowie psychiczne, należy dobrze zastanowić się nad swoimi intencjami i opracować komunikację, która nie zniechęci pracowników do tematu. Przede wszystkim trzeba uczulić menedżerów na język, którym będą posługiwali się do rozmawiania o tym zagadnieniu. Każda wypowiedziana na początku motywacja zapadnie pracownikom w pamięć.

Angażuj menedżerów

Warto zacząć od przekonania „góry” – przekonani do tematyki menedżerowie będą wsparciem i liderami zmiany. Należy także zwrócić uwagę na to, iż

menedżerowie muszą wiedzieć, jak reagować na trudne sytuacje w swoich zespołach: czy i jak działać, z kim się kontaktować itd. Warto przygotować ich do tej zmiany jako pierwszych.

Powołaj ambasadatorów

Doświadczenia korporacji pokazują, iż działania w obszarze mental health są skuteczniejsze, gdy firma powołuje osobę (lub osoby), która pełni rolę championa/ambasadora tematu. Jego rola nie oznacza wprowadzenia do organizacji „firmowego psychologa” czy terapeuty. Jest przygotowaniem osoby, która w sposób świadomy i skonsultowany z ekspertami będzie koordynować działania organizacji w tym zakresie, która będzie umiała skontaktować zespoły w sytuacji trudności z odpowiednimi ekspertami, która dbać będzie o spójność działań profilaktycznych itd.

Jak pokonać opór

Pracownicy mogą z jednej strony deklarować zainteresowanie tematem zdrowia psychicznego, ale z drugiej – obawiać się o przekraczanie granic prywatności. To niezwykle istotny aspekt wdrażania polityki w obszarze zdrowia psychicznego. Skuteczność projektów zależy w szczególności od:

- ▶ wsparcia zarządu i kadry zarządzającej,
- ▶ twardych danych i uzasadnienia ekonomicznego (ang. business case),
- ▶ rozpoznania osób niechętnych w rozmowach indywidualnych (warto pokazać korzyści i straty z zaniedbania tematu – tutaj eksperci będą lepszym źródłem argumentów, znając wtórne problemy związane z cierpieniem psychicznym),
- ▶ podparcia się istniejącymi już w firmie procedurami (np. antymobbingowymi, zdrowotnymi),
- ▶ budowania zaufania poprzez budowanie przejrzystych procedur oraz wykorzystanie ekspertów z zewnątrz,
- ▶ angażowania pracowników,
- ▶ sprawnej koordynacji przez championów/ambasadorów,
- ▶ monitoringu procesu i uważności na informację zwrotną,
- ▶ łagodnego wprowadzania kolejnych narzędzi, budowania kultury autentyczności i otwartości,
- ▶ uszanowania „nie” pracownika.

Wsparcie zewnętrzne

Warto pamiętać, że w wielu przypadkach bez zewnętrznego, medycznego i farmakologicznego wsparcia pewnych problemów się nie rozwiąże. Zdarzają się sytuacje, w których pomaganie pracownikom przez osoby z organizacji nie tylko nie wystarczy, ale też może zaszkodzić zarówno cierpiącemu pracownikowi, jak i samemu pomagającemu. Poważne kryzysy (żałoba, przewlekła choroba, śmierć pracownika) są przykładami sytuacji, kiedy trzeba skonsultować działania i wezwać na pomoc wyspecjalizowanych psychologów (interwentów). Ale powinniśmy już wcześniej wiedzieć, kiedy i co warto lub można zrobić zarówno dla samego pracownika, jak i zespołu. W tym tkwi przecież sedno działań inkluzywnych organizacji.

**ZAJMUJĄC SIĘ OBSZAREM
ZDROWIA PSYCHICZNEGO
PRACOWNIKÓW,
WARTO:**

- ▶ analizować wraz z menedżerami pojawiające się problemy,
- ▶ powołać championów/ambasadorów (osoby odpowiedzialne za koordynację tematu),
- ▶ znaleźć liderów zmiany, osoby szanowane, które chętnie poprą pomysł,
- ▶ podejmować temat przy różnych okazjach, wpisywać tematykę do agendy spotkań, szkoleń liderskich, promować w kanałach wewnętrznej komunikacji,
- ▶ dokonać przeglądu już dostępnych rozwiązań (np. zawartych w pakietach medycznych) i udostępniać te informacje pracownikom,
- ▶ wykorzystać nieformalne drogi komunikacji, znaleźć pracowników, którym łatwo przychodzi podjęcie tematu, skorzystać z ich sieci kontaktów,
- ▶ zaangażować pracowników, którzy chcą mówić o swoich rozwiązanych problemach,
- ▶ stopniowo wdrażać tematykę – począwszy od poszerzania świadomości, poprzez warsztaty rozwojowe, na wdrażaniu procedur pomocy psychologicznej skończywszy,
- ▶ zachować ostrożność przy badaniu potrzeb w tym zakresie – na początku dobrze mieć dane z grup fokusowych czy wywiadów, potem badać populację metodami ankietowymi; samo badanie może już rozbudzić wiele potrzeb.

-
- 1 Zakład Ubezpieczeń Społecznych Departament Statystyki i Prognoz Aktuarnych, *Absencja chorobowa w 2017 roku*, Warszawa 2018; *Absencja chorobowa w 2016 roku*, Warszawa 2017.
 - 2 Maria Hudson, *Research Paper. The Management of Mental Health at Work*, Londyn 2016.
 - 3 Think Tank Diversity Hub, *Podsumowanie konferencji „Zdrowie psychiczne w miejscu pracy”*, Kraków 2016.
 - 4 CBOS, *Zdrowie psychiczne Polaków. Komunikat z badań*, Warszawa 2012; Andrzej Kiejna i in., *The prevalence of common mental disorders in the population of adult Poles by sex and age structure – an EZOP Poland study*, „Psychiatria Polska” 2015/49, s. 15–27; Raport EZOP, <http://www.ezop.edu.pl/05-Podsumowanie.pdf> (dostęp: 20.06.2018 r.).

Jednak zarówno w dyskusji o dyskryminacji, jak i w wielu programach zarządzania różnorodnością przyjmuje się perspektywę jednowymiarową: płeć, wiek, etniczność, niepełnosprawność, orientacja seksualna itd. Bardzo często pomijany jest fakt nakładania się na siebie kilku tych cech jednocześnie. Tymczasem jednowymiarowo traktować ich się nie powinno.

Zrozumieć zjawisko

Dyskryminacja w miejscu pracy to – w największym uproszczeniu – nieuzasadnione różnicowanie ludzi między sobą, oparte na świadomym lub nieświadomym przypisaniu osobie dyskryminowanej cech stereotypowo przypisywanych grupom osób, z którą identyfikuje się osobę dyskryminowaną (np. kobietom, osobom w określonym wieku, osobom z niepełnosprawnościami itd.). Dyskryminować można bezpośrednio oraz pośrednio, gdy na skutek pozornie neutralnego postanowienia, zastosowanego kryterium lub podjętego działania wyklucza się określoną grupę osób (charakteryzowanych przez wiek, płeć, orientację seksualną itd.) realnie lub potencjalnie z możliwości zatrudnienia, awansu czy udziału w wydarzeniach firmowych.

Dyskryminacja odnosi się głównie do relacji grupa faworyzowana – defaworyzowana, czyli mechanizmu, w jaki grupy dominujące sprawują kontrolę nad pozostałymi (patrz na s. 70 ramka: „Przejawy dyskryminacji”).

Dotykając tematu dyskryminacji, zwykliśmy jednak poruszać się jednowymiarowo, odczytując dyskryminację ze względu na wiek, płeć czy orientację seksualną, i w oparciu o taki obraz budować ewentualne działania inkluzywne lub/i antydyskryminacyjne. To jednak część obrazu, który powinniśmy dostrzec.

Złożoność dyskryminacji

Pierwsze wątpliwości w zakresie jednowymiarowego rozumienia nierównego traktowania pojawiły się wraz z rozkwitem amerykańskiego ruchu feministycznego, którego przedstawicielki – szczególnie począwszy od lat 60. i 70. XX w. – coraz wyraźniej podnosiły kwestię złożoności problemu dyskryminacji. W szczególności czarnoskóre aktywistki zwróciły uwagę na różnice między kobietami. Dostrzeżono, że doświadczenia dyskryminacji mają innych charakter, gdy rozpatruje się je z perspektywy kobiet białych, dobrze wykształconych, a inny – gdy dotyczą kobiet innych niż białe, szczególnie o niższym statusie ekonomicznym czy społecznym. Tym sa-

mym zaprzeczono przyjmowanemu wcześniej założeniu o podobieństwie doświadczeń dyskryminacyjnych kobiet w ogóle.

Kryteria płci oraz pochodzenia etnicznego były tymi, które zapoczątkowały dyskusję w obszarze dyskryminacji wielokrotnej. Dostrzeżono następnie, że skoro tożsamość ludzka ma wiele aspektów – nie tylko płeć i kolor skóry czy pochodzenie etniczne, ale także orientacja seksualna, niepełnosprawność, wiek itd. – to *de facto* mogą one na siebie nachodzić i stać się przyczynkiem do dyskryminacji. Obserwacja ta zrewolucjonizowała sposób myślenia o dyskryminacji i jednocześnie dała podwaliny pod koncepcję dyskryminacji wielokrotnej – w szczególności dyskryminacji sumowanej i intersekcyjności (ang. intersection – skrzyżowanie).

W pierwszym przypadku (dyskryminacja sumowana) kolejne nasze charakterystyki w danej sytuacji sumują się, tworząc mieszankę wykluczającą nas jako kandydata czy kandydatkę do pracy lub awansu (np. stanowisko pracy skierowane do pełnoprawnego mężczyzny do 35 roku życia). Koncepcja intersekcyjności idzie jednak jeszcze dalej, zakładając, iż efekt końcowy połączenia różnych dyskryminujących charakterystyk jest czymś więcej niż ich prostą sumą – jest nową kategorią¹. W tym rozumieniu doświadczenia dyskryminacyjne, np. kobiety w wieku 50+ z niepełnosprawnością, są jakościowo inne niż osobno rozpatrywane doświadczenia kobiet w ogóle, doświadczenia osób w wieku 50+ i doświadczenia osób z niepełnosprawnościami. Wnioski z tego idące mają z kolei kolosalne znaczenie dla programów zarządzania różnorodnością, choć nadal nie dla wszystkich są zauważalne, o czym świadczą choćby wycinkowe programy działań w obszarze zarządzania różnorodnością (skierowane ogólnie do kobiet czy osób z niepełnosprawnościami). Tymczasem ich świadomość ma niebagatelne znaczenie dla skuteczności działań w obszarze inkluzji podejmowanych przez biznes.

Podjęmowane przez biznes działania w obszarze inkluzji (włączania) grup defaworyzowanych *de facto* łączą temat antydyskryminacji z obszarem zarządzania różnorodnością. Przy podejmowaniu działań w tym obszarze koniecznie trzeba zwrócić uwagę na przytoczoną tu perspektywę intersekcyjności, co staramy się podkreślać w dyskusjach prowadzonych w ramach Think Tanku Diversity Hub – holistyczne spojrzenie daje zdecydowanie lepsze efekty. Podejmując bowiem działania ukierunkowane na niwelację zachowań dyskryminacyjnych ujmowanych wybiórczo (np. tyl-

ko ze względu na płeć czy wiek), często pomijamy pozostałe aspekty tożsamości osoby doświadczającej realnie wykluczenia lub dyskryminacji ze względu na większą liczbę jej cech. Próbuujemy zredukować doświadczenia i tożsamość tej osoby do wybranej przez nas cechy, co nie tylko naraża nas na wzmocnienie stereotypizacji (przypisanie tej osobie cech uśrednionych dla całej grupy, z którą jest łączona), lecz także zwiększa ryzyko nieskuteczności podejmowanych działań, w tym ryzyko dotarcia z naszymi działaniami wyłącznie do osób znajdujących się w relatywnie lepszej sytuacji wśród szerokiego zbioru osób odznaczających się daną cechą (np. tylko do kobiet wykształconych, zakorzenionych w kulturze europejskiej, albo tylko do osób z lekkim stopniem niepełnosprawności, w młodym wieku).

Wyrażony tu postulat nie oznacza rezygnacji z podejmowanych przez biznes działań ukierunkowanych na inkluzję osób z niepełnosprawnościami, osób o różnym pochodzeniu etnicznym czy osób w różnym wieku, lecz jest głosem nawołującym do stałej uważności i poszerzania swojej perspektywy, a poprzez to efektywności działań. Fakt, iż firma realizuje program wsparcia kariery kobiet, nie musi prowadzić do stwierdzenia, że „temat niepełnosprawności nie jest tematem strategicznym w tym roku” (zdanie zasłyszane w jednej z korporacji). W ramach bowiem przytoczonych tu przykładowo programów wspierających karierę kobiet nie możemy pomijać faktu, iż część naszych pracowników doświadcza dodatkowych barier jako kobiety z niepełnosprawnościami, lesbijki, osoby w wieku 50+ czy o innym niż polskie (lub zachodnioeuropejskie) pochodzeniu etnicznym. Takie szerokie spojrzenie pozwala dotrzeć do szerszej grupy osób wykluczonych i umożliwia wyższą skuteczność programów z zakresu zarządzania różnorodnością. W tym miejscu powstaje jednak pytanie – jak firmy radzą sobie z polityką antydyskryminacyjną?

Reakcja na dyskryminację

Regulacje antydyskryminacyjne w Polsce podsuwają dobre rozwiązania mogące pomóc osobie dyskryminowanej (niezależnie od tego, czy wielokrotnie, czy nie), przykładowo dzięki przyjętej zasadzie przeniesienia ciężaru dowodu. Oznacza ona, iż osoba, która doświadczyła dyskryminacji, musi jedynie uprawdopodobnić, że jej doświadczyła, jednak nie musi tego udowodnić, ponieważ najczęściej nie dysponuje stosownymi narzędziami. Przykładowo – ciężko jest udowodnić, że wynagrodzenie danej osoby róż-

ni się od wynagrodzenia innego pracownika na tym samym stanowisku, a przyjęte kryterium ustalające wysokość zarobków zostało zatwierdzone w oparciu o płeć pracownika. Osoba dyskryminowana nie może tego zgłosić, gdyż w wielu firmach informacje dotyczące zarobków są tajne i teoretycznie pracownicy nie mogą ze sobą rozmawiać na temat wysokości swoich pensji. Podobnie będzie wyglądała sytuacja, gdy pracownica zostanie niesłusznie pominięta w awansie, a czuje, iż kryterium jej odrzucenia była płeć i obawa absencji związana z jej statusem rodzicielskim, a nie kompetencje. Ciężar dowodu leżeć będzie po stronie pracodawcy, który musi udowodnić, iż do dyskryminacji nie doszło.

Warto także zwrócić uwagę, że to pracodawca jest odpowiedzialny za tworzenie miejsca pracy wolnego od dyskryminacji. Przy nawiązywaniu stosunku pracy ma on obowiązek informować pracowników o prawie antydyskryminacyjnym. To na nim ciąży więc też odpowiedzialność za ewentualne naruszenia prawa antydyskryminacyjnego przez zatrudnione osoby. W większości przypadków sprowadza się to jednak jedynie do podpisania klauzuli o zapoznaniu się z treścią artykułu dotyczącego polityki antydyskryminacyjnej.

Wiele inicjatyw z zakresu przeciwdziałania dyskryminacji ma swe korzenie w zachodnioeuropejskich lub amerykańskich rozwiązaniach korporacyjnych. Wiele międzynarodowych firm w Polsce o charakterze korporacyjnym przyjęło dobre praktyki i zachodnie procedury, wyposażając swoich pracowników w tzw. Code of Conduct, czyli zasady równego zachowania i współpracy w organizacji. Te tzw. kodeksy definiują zachowania niepożądane i wykluczające, promując ład organizacyjny w postaci kultury organizacji i wartości firmy. W dodatkowych dokumentach opisuje się również procedury ochronne lub zgłaszania nieprawidłowości oraz umożliwia kanały komunikacji, wskazując konkretne osoby lub funkcje w firmie. Wiele zachodnich przedsiębiorstw uruchomiło również telefoniczne linie wsparcia dla pracowników, którzy szukają pomocy lub porady, czy przedsięwzięło formalną drogę zgłaszania przejawów dyskryminacji lub mobbingu. Te wszystkie mechanizmy nie są jednak wolne od błędów w postaci czynnika ludzkiego, co w wielu korporacjach przyczynia się również do strachu wśród pracowników o konsekwencje w razie podjęcia działania.

Niezależnie od sporej liczby dobrych przykładów rzeczywistością wielu firm wciąż jest jednak brak rzeczywistych mechanizmów wsparcia. W dal-

szym ciągu brakuje narzędzi stworzonych przez pracodawców, które pomogłyby skorzystać z prawa antydyskryminacyjnego i wspierałyby inkluzję. Procedury wewnętrzne często są niejasne – nie wiadomo, do kogo się zgłosić w przypadku dyskryminacji, z kim skonsultować swoją sytuację. Często procedur nie ma wcale lub są iluzoryczne. Brakuje rozwiązań na pograniczu mediacji i tzw. miękkiego rozwiązywania sytuacji problematycznych. Zazwyczaj w firmach nie ma osoby odpowiedzialnej za przyjmowanie takich zgłoszeń lub za koordynację działań w obszarze dyskryminacji, a wydaje się, że wielu pracodawców nie dostrzega faktu, iż w perspektywie długofalowej naprawdę warto zadbać o transparentność polityki antydyskryminacyjnej, gdyż ma ona na celu poprawę warunków pracy, a poprzez to – zwiększenie zadowolenia pracowników i pracownic, efektywności, zdolności do innowacyjności.

Trudności występują także po stronie świadomości samych zatrudnionych. Niestety wielu pracowników i wiele pracownic nie wie, w jakich sytuacjach, w jaki sposób i komu mają zgłaszać tego typu kwestie. Co więcej – czasem nie wiedzą nawet, że mają do tego prawo. Świadomość dyskryminacji oraz wiedza na temat, czy dane zachowanie jest dyskryminacyjne, wciąż jest bardzo niska. Ludzie przyzwyczajeni są w swoich miejscach pracy do sytuacji, które mieszczą się w ramach aktów dyskryminacji, a nawet czasem i przemocy, ale nie są w ten sposób rozpoznawane przez nich samych.

Z prowadzonych przez Uniwersytet Jagielloński badań² w zakresie dyskryminacji wielokrotnej wynika, że na różnym etapie naszego życia grają rolę różne czynniki dyskryminujące, jednak wraz z rozwojem naszej kariery wydaje się, iż dostrzegamy ich coraz mniej. Podczas edukacji na dyskryminację wielokrotną rzutują przede wszystkim takie elementy, jak: płeć, która jest najczęstszym kryterium wymienianym w kontekście dyskryminacji, zła sytuacja materialna, orientacja seksualna, wiek, wygląd, pochodzenie etniczne lub narodowe i religia. Wśród osób pracujących najczęściej pojawiającymi się kryteriami są: płeć, sytuacja materialna oraz orientacja seksualna. Różnicą widoczną na pierwszy rzut oka jest liczba cech, ze względu na które dana osoba czuje się dyskryminowana. Podczas gdy, będąc jeszcze w szkole czy na studiach, osoby dyskryminowane głównie wskazywały trzy, a nawet czasem i cztery cechy swojej tożsamości, ze względu na które czuły się dyskryminowane, tak na etapie pracy zawodowej zazwyczaj wspomniane są dwie, maksymalnie trzy takie cechy. Wygląda więc na

to, iż wraz z rozpoczęciem pracy zawodowej albo czujemy się mniej dyskryminowani, albo rzadziej zwracamy na działania dyskryminujące uwagę, albo przywiązujemy wagę tylko do niektórych z nich. Nie dostrzegamy ich złożoności.

Według Agaty Teutsch z krakowskiej fundacji Autonomia, zajmującej się przeciwdziałaniem dyskryminacji, istnieje kilka powodów, dla których tak mało przejawów dyskryminacji w miejscu pracy jest zgłaszanych. Jednym z nich jest strach. Osoba dyskryminowana często boi się, że po zgłoszeniu incydentu będzie jeszcze bardziej prześladowana. Do tego dochodzi obawa, iż po zgłoszeniu faktu dyskryminacji będzie musiała po prostu odejść z pracy. Niejednokrotnie ofiarami dyskryminacji w środowisku pracy padają osoby nieświadome mechanizmów, którym ulegają – zezwalając tym samym na wykluczenie, nierówne traktowanie czy też mobbing. Często osoby dyskryminowane nie zgłaszają tego faktu, gdyż wciąż brakuje przykładów ludzi, którzy wygrali sprawę o dyskryminację. Brakuje przykładów precedensowych z powodu ich utajniania przez same organizacje, gdyż dotyczą tematów i zdarzeń natury wrażliwej. Pracodawcy nie ujawniają tych zdarzeń, dbając o swoje dobre imię i markę organizacji. Reputacyjne straty firmy, w której dochodzi do sytuacji dyskryminacyjnych, są często nieodwracalne.

Niektóre grupy mniejszościowe tak długo podlegały dyskryminacji, że obecnie potrzeba większych środków niż jedynie sam fakt niedyskryminowania. Samo bowiem niedyskryminowanie nie wystarczy. Stąd duża rola programów wspierających inkluzję, a więc działań z obszaru zarządzania różnorodnością. Tym samym wydaje się, iż działania antidyskryminacyjne i różnorodnościowe powinny być ze sobą sprzęgnięte. Nie zawsze tak jednak jest.

Jak działać?

Śladem wielu korporacji warto zacząć od takich kroków jak zdefiniowanie wartości organizacji – wytyczenie zasad etycznych oraz konsekwentne ich przestrzeganie choćby za pomocą przysłowiowego kija i marchewki. W tym aspekcie znaczenia nabierają programy zarządzania różnorodnością, które powinny wspierać wprowadzenie tych zasad w życie. Następnie należałoby się skupić na szkoleniach i działaniach informacyjnych dla kadry menedżerskiej i kierowniczej. Wciąż wiele osób zarządzających żyje

w nieświadomości i przekonaniu, iż temat dyskryminacji ich nie dotyczy³, a wiedza o dyskryminacji wielokrotnej jest jeszcze niższa. Dlatego zatrudnione osoby muszą najpierw dowiedzieć się, że problem w ogóle istnieje. Następnie można wprowadzić sprawny system działania i postępowania w przypadku zajścia sytuacji dyskryminujących.

Jednak pamiętajmy – w myśl zasady, że nic o nas bez nas – pracując nad polityką antydyskryminacyjną w firmie, należy zaprosić do jej współtwo-

PRZEJAWY DISKRYMINACJI

PODWÓJNE STANDARDY

– stosowanie ostrzejszych kryteriów oceny działań osób reprezentujących grupę defaworyzowaną.

STYGMATYZACJA – negatywne wyróżnianie osób ze względu na charakterystyczną dla nich cechę, jak: etniczność, płeć, wyznanie, czy nawet choroba, prowadzące do ich wykluczenia.

MIKRONIERÓWNOŚCI – pomijanie, bagatelizowanie problemów, sytuacji, tematów związanych z sytuacją osób z grup defaworyzowanych i nieomawianie ich na forum czy w dyskursie publicznym (np. na zebraniach, przy podejmowaniu decyzji), ale także przemilczanie działań, osiągnięć osób z tych grup.

ZANIŻONE STANDARDY KOMPETENCJI

– zaniżanie oczekiwań, stawianie łagodniejszych wymagań wobec osób reprezentujących faworyzowane grupy.

SEPARACJA PRZESTRZENNA

– tworzenie oddzielnych przestrzeni dla osób z grup defaworyzowanych, często przy racjonalizowaniu takich decyzji i powoływaniu się na specyficzne potrzeby.

TOKENIZM – włączanie przedstawicieli /przedstawicieli grup defaworyzowanych do sfery publicznej bez dawania im możliwości realnego wpływu na działania i zmiany, co daje złudne wrażenie realizacji postulatów równościowych, lecz w praktyce prowadzi do marginalizacji.

rzenia osoby z możliwie wszystkich grup, które składają się na nasze środowisko pracy. Nie powinno się ograniczać do korzystania z wybiórczych perspektyw, lecz właśnie należy sięgnąć po doświadczenia jak najszerzej grupy osób. Dzięki temu można dostrzec, że polityka i procedury przygotowane w amerykańskim kręgu kulturowym wspierające lub zachęcające np. kobiety do zgłaszania działań dyskryminujących mogą nie być skuteczne w przypadku kobiet o innym pochodzeniu etnicznym. Nie należy grup defaworyzowanych traktować jako homogenicznych, lecz każdorazowo trzeba dostrzec ich złożoność. Tylko różnorodność wielu perspektyw umożliwi stworzenie inkluzywnego środowiska pracy, czyli włączającego wszystkich interesariuszy i uwzględniającego ich potrzeby, oraz będzie realnie wspierać firmy w zapobieganiu dyskryminacji w miejscu pracy.

-
- 1 D. Cieślukowska, N. Sarata, *Dyskryminacja wielokrotna – historia, teorie, przegląd badań*, Warszawa 2012.
 - 2 M. Chustecka (red.), *Dyskryminacja wielokrotna – analiza zjawiska w obszarze edukacji i zatrudnienia*, Warszawa 2013.
 - 3 Temat ten (dot. unconscious bias) rozwinięty był w artykule A. Zarody-Dąbrowskiej, *Cichy wróg awansu kobiet*, „Personel Plus” 2018/8, s. 86–90.
-

AUTORZY KSIĄŻKI





dr Tomasz Dąbrowski

Lider i ekspert Think Tanku Diversity Hub. Współtworzy i koordynuje projekty badawcze oraz doradcze w obszarze Diversity & Inclusion. Naukowo związany z Uniwersytetem Jagiellońskim (Instytut Kultury, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej). Współtwórca metodyki Diversity & Inclusion Audit. Lider European D&I Network. Twórca przedmiotu „Zarządzanie różnorodnością” na Uniwersytecie Jagiellońskim.



Katarzyna Rodacka

Koordynatorka projektu „Rok Leadershipu Kobiet” w Diversity Hub, w przeszłości związana z projektami z zakresu wolontariatu, uczestniczka programu z zakresu edukacji globalnej GLEN.



Katarzyna Ociepka-Miąsik

Jest facylitatorem i konsultantem. Wspiera organizacje w rozumieniu współpracy międzypokoleniowej. Buduje strategie związane ze zdrowiem psychicznym. Bada innowacje społeczne.

▶ Tomasz Stoma

Senior HR Manger w Akamai Technologies w Krakowie. Od ponad 10 lat zajmuje się HR biznes partneringiem, rozwojem i coachingiem. Jako psycholog wierzy w ciągły rozwój, różnorodność i wzajemny szacunek. Odpowiada za programy zaangażowania pracowniczego, rozwojowe, CSR-owe oraz Diversity & Inclusion. W 2015 r. zdobył wyróżnienie w konkursie Top HR Manager.



dr Roksana Ulatowska

Psycholożka, badaczka społeczna; autorka narzędzia do badania inhibitorów kreatywności w organizacjach; Dziekan Wydziału Stosowanych Nauk Społecznych oraz Wydziału Nauk o Poznaniu i Komunikacji Społecznej w Wyższej Szkole Europejskiej im. Ks. J. Tischnera w Krakowie.

dr Małgorzata Wypych ◀

Psycholożka, wieloletnia nauczycielka akademicka, propagatorka wsparcia psychologicznego dla ratowników medycznych, ekspertka Diversity Hub w obszarze mental health.



dr Anna Zaroda-Dąbrowska

Liderka i ekspertka Think Tanku Diversity Hub. Stypendystka International Visitor Leadership Program w USA, w ramach którego zgłębiała rozwiązania i dobre praktyki D&I. Autorka i koordynatorka merytoryczna projektów D&I realizowanych dla największych korporacji. Szkoła i pracuje z kadrą kierowniczą w obszarze Diversity & Inclusion.





**DH
PPIC**

IG jest firmą z branży fin-tech bazującą na najnowocześniejszych rozwiązaniach technologicznych.

Posiadamy oddziały w 17 krajach i zespół złożony z ponad 1600 wyjątkowo zdolnych ludzi.

IG jest biznesem zbudowanym przez, i opartym na ludziach, którzy od ponad 40 lat tworzą historię sukcesu firmy.

To dzięki ich zaangażowaniu, wyjątkowym umiejętnościom i ciężkiej pracy jesteśmy dziś liderem w branży i oczywistym wyborem dla rzeszy aktywnych traderów na całym świecie.

W IG szczerze wierzymy w równość, cenimy różnorodność myśli i jesteśmy dumni z kultury organizacji otwartej, akceptującej i integrującej każdego, niezależnie od wieku, płci, koloru skóry czy orientacji seksualnej.

Wierzymy, że to właśnie klucz do sukcesu – nie tylko daje nam mocną przewagę w biznesie, ale też tworzy atrakcyjne środowisko pracy, które przyciąga specjalistów i pozwala nam zatrzymać talent w organizacji na lata.



Korzyści z prenumeraty „Personelu Plus”:

- ➔ co miesiąc otrzymasz profesjonalne źródło wiedzy i inspiracji dla HR-owca;
- ➔ znajdziesz receptę na konkretne wyzwania, z jakimi aktualnie stykają się praktycy w branży HR;
- ➔ dowiesz się, jakie zmiany w prawie pracy wchodzi w życie i jak zastosować je w praktyce, a także poznasz odpowiedzi na pojawiające się na co dzień pytania dotyczące stosowania przepisów prawa pracy.



W najbliższych numerach „Personelu Plus”:

- ➔ Transparentność wynagrodzeń i rekrutacji – plusy i minusy oraz wyzwania.
- ➔ Assessment Center w praktyce.
- ➔ Budowanie szczęścia i wellbeingu w miejscu pracy. Czy to możliwe?
- ➔ Dyskryminacja w miejscu pracy – jak budować zdrową organizację?
- ➔ Czy firma czeka rewolucja w emeryturach pracowniczych? PPK versus PPE.
- ➔ Po co prezesowi HR? Jak sprawić, by HR miał przełożenie na wymierne wyniki firmy?



**Zamów prenumeratę
już teraz na
www.profinfo.pl/ppplus2019**

D&I

Diversity
Hub

HUMANITY is back to workplace!

Miejsce pracy odgrywa wielką rolę w kształtowaniu zachowań i postaw ludzi. Spędzamy w nim przecież co najmniej 8 godzin dziennie, o wiele więcej niż w domu.

W środowisku pracy widzimy wielki potencjał budowania lepszego świata, dlatego właśnie w tym miejscu skupiamy się na człowieku i rozwijamy i promujemy wartości, jakie niesie ze sobą różnorodność.

W Diversity Hub dostarczamy wiedzę, doświadczenie i dobre praktyki i pomagamy biznesowi czerpać korzyści z różnorodności. Poprzez różnorodność zmieniamy biznes na lepsze, dzięki temu budujemy otwarty i przyjazny świat.

Co nas wyróżnia?

Tworzymy wyjątkową atmosferę do pracy – z refleksją, wrażliwością, z możliwością głębokiego i otwartego dialogu budowanego na zrozumieniu.

AUTENTYCZNOŚĆ

D&I nie jest dla nas modą. Wierzymy w to, co robimy i jesteśmy w tym wyjątkowi!

RÓŻNORODNOŚĆ PERSPEKTYW

Łączymy biznes ze światem nauki, administracji i trzecim sektorem. To zderzenie perspektyw daje wyjątkowe rezultaty.

ZAKRES DZIAŁANIA

W obszarze D&I współpracujemy z największymi firmami w Polsce.

SZEROKIE SPOJRZENIE

Patrzymy szeroko na wyzwania biznesowe. Wiemy, że nie można zmienić biznesu nie widząc „dużego obrazka”.

#

diversitymatters

CO ROBIMY?

U nas znajdziesz otwartą przestrzeń dyskusji na tematy związane z Diversity & Inclusion, a także specjalistyczne wsparcie konsultacyjne, doradcze i szkoleniowe dla Twojego biznesu. Skorzystasz też z naszej wiedzy i badań oraz doświadczeń i dobrych praktyk innych firm.

USŁUGI DLA BIZNESU

Oferujemy szkolenia, doradztwo, narzędzia i badania D&I dla twojej firmy w wielu obszarach, m.in.:

- Sesje D&I (Introduction to D&I, D&I for managers)
- Zdrowie psychiczne i wellbeing pracowników
- Wiek i zarządzanie generacjami
- Niepełnosprawność w miejscu pracy
- Gender balance
- Diversity Audit

KNOW-HOW

Tworzymy wiedzę o różnorodności i dzielimy się nią dla rozwoju biznesu.

KONFERENCJE

Promujemy wiedzę i dobre praktyki z zakresu D&I w otwartej formule. Zorganizowaliśmy już 9 konferencji w Krakowie i 5 w Poznaniu dla łącznie ponad 1200 osób!

NETWORKING

Tworzymy przestrzeń wymiany doświadczeń w obszarze D&I. Zbudowaliśmy sieć współpracy firm, które chcą się uczyć od innych i chętnie dzielą się swoim know-how.



WSZYSTKIE USŁUGI DOSTĘPNE SĄ W JĘZYKU
POLSKIM I ANGIELSKIM.



DOŁĄCZ DO NAS!

www.diversityhub.pl

