

# Różnorodność i kultura włączająca krok po kroku

PRZEWODNIK PRAKTYCZNY DLA ORGANIZACJI



Karolina Długosz, Maciej Herman, Kamil Kuhr, Monika Kulik, Aleksandra Niedźwiedzka-Ścisłowska  
Kamila Luttmann, Anna Miazga, Artur Nowak-Gocławski, Małgorzata Petru, Katarzyna Piecuch,  
Susanna Romantsova, Kinga Wysieńska-Di Carlo, Tadeusz Reimus, Dominika Sadowska

Pod redakcją Dominiki Sadowskiej



Kingdom of the Netherlands



Polski Instytut  
Praw Człowieka  
i Biznesu

diversity+

# Różnorodność i kultura włączająca krok po kroku

**PRZEWODNIK PRAKTYCZNY DLA ORGANIZACJI**

Karolina Długosz, Maciej Herman, Kamil Kuhr, Monika Kulik,  
Aleksandra Niedźwiedzka-Ścisłowska Kamila Luttmann,  
Anna Miazga, Artur Nowak-Gocławski, Małgorzata  
Petru, Katarzyna Piecuch, Susanna Romantsova, Kinga  
Wysieńska-Di Carlo, Tadeusz Reimus, Dominika Sadowska

**Pod redakcją Dominiki Sadowskiej**

# Spis treści

Niniejsza publikacja, mająca charakter utworu wieloautorskiego, powstała dzięki współpracy grupy osób i organizacji tworzących D&I Roundtable, Polskiego Instytutu Praw Człowieka i Biznesu oraz Divercity+ w ramach projektu „D&I in the workplace. Step by step guide. Manual development project” realizowanego przez Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu dzięki grantowi Ambasady Królestwa Niderlandów w Polsce (nr WAR-PD-2020-19) i przy wsparciu organizacji, reprezentowanych przez członkinie i członków D&I Roundtable.

## Autorki i autorzy

Karolina Długosz, Netguru  
Maciej Herman, LOTTE Wedel  
Kamil Kuhr, AstraZeneca  
Monika Kulik, Orange Polska  
Aleksandra Niedźwiedzka-Ścisłowska, AstraZeneca  
Kamila Luttmann, LOTTE Wedel  
Anna Miazga, CWS Group  
Artur Nowak-Gocławski, Grupa ANG S.A.  
Małgorzata Petru, BANK BNP PARIBAS  
Katarzyna Piecuch  
Susanna Romantsova, IKEA  
Kinga Wysieńska-Di Carlo, Divercity+ i CONSIRT IFIS PAN  
Tadeusz Reimus, Mental Health Helpline  
Dominika Sadowska, Divercity+

Redakcja merytoryczna Dominika Sadowska  
Korekta Wiesław Paszkowski, Beata Faracik

Projekt graficzny  
Projekt Menadżerka Agnieszka Szamałek-Michalska, CD PROJEKT S.A.  
Producentka Magdalena Darda-Ledzion, CD PROJEKT S.A.  
Oprawa graficzna Paulina Łukiewska, CD PROJEKT S.A.  
Projekt okładki Agnieszka Momot, CD PROJEKT S.A., Paulina Łukiewska, CD PROJEKT S.A.

Wydawca Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu  
ul. Mireckiego 25/36, 42-200 Częstochowa  
[www.pihrb.org](http://www.pihrb.org)

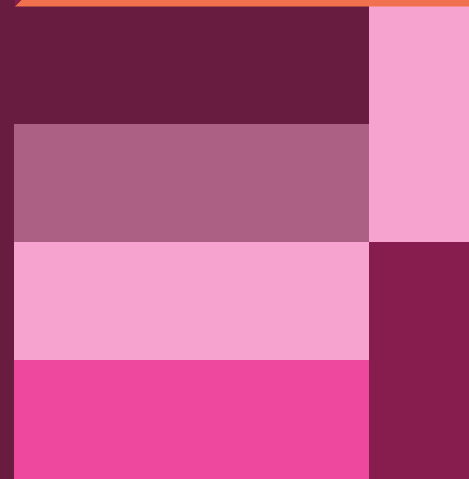
Niniejsza publikacja jest dostępna na warunkach licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne 4.0 – Na tych samych warunkach. Oznacza to, że będzie można dowolnie wykorzystać te utwory, w tym je kopiować, dystrybuować, wyświetlać i używać, pod warunkiem podania autorki albo autora utworu. Więcej informacji o licencji znajduje się na stronie:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pl>

**Niniejsza publikacja jest dostępna na stronie [www.pihrb.org](http://www.pihrb.org)**

Częstochowa, czerwiec 2021

<b>Słowo wstępne</b>	<b>7</b>
<b>Zamiast wstępu, czyli o wartościach w biznesie</b>	<b>9</b>
<b>1. Wprowadzenie – po co nam D&amp;I?</b>	<b>13</b>
<b>2. Prawne aspekty D&amp;I. Co nasze prawo na D&amp;I?</b>	<b>17</b>
<b>3. D&amp;I w organizacji</b>	<b>27</b>
3.1. Jak zacząć z D&I w organizacji?	27
3.2. Umiejscowienie D&I w strukturze organizacji	34
3.3. Strategia D&I dla organizacji	38
3.4. Komunikacja o D&I	44
3.5. Znaczenie sieci pracowniczych (ERGs) dla budowania włączającej kultury korporacyjnej	55
3.6. Miarka za miarkę. Diagnoza i monitoring poziomów różnorodności i inkluzji	65
3.7. O pomiarach zachowań negatywnych, włączających oraz skalach poczucia satysfakcji, przynależności i zaufania	80
<b>4. Kompetencje w obszarze D&amp;I</b>	<b>89</b>
4.1. Rozwój kompetencji w zakresie D&I	89
4.2. Krótka rozprawka o granicach. Przywództwo włączające	99
4.3. Język włączający w miejscu pracy	104
4.4. Zarządzanie konfliktem wynikającym z różnorodności	116
4.5. Jak być liderką lub liderem D&I i nie zwariować	122

<b>5. Zdrowie psychiczne jako element D&amp;I</b>	<b>131</b>
<b>6. Przekrojowe praktyki D&amp;I jako podstawa tworzenia organizacji włączającej</b>	<b>137</b>
6.1. D&I w rekrutacji	139
6.2. D&I w zatrudnieniu	143
6.3. D&I w onboardingu	146
6.4. D&I w rozwoju (awans zawodowy i podnoszenie kwalifikacji)	148
6.5. D&I a retencja osób pracujących	150
6.6. D&I a offboarding	151
<b>7. Jak skutecznie wyłożyć projekty D&amp;I</b>	<b>153</b>
<b>8. Kalendarz różnorodności</b>	<b>157</b>
<b>9. Wybrane pojęcia przydatne w komunikacji o i na rzecz różnorodności i budowania kultury włączającej</b>	<b>163</b>
<b>O Autorach i Autorkach</b>	<b>169</b>
<b>Zamiast zakończenia</b>	<b>176</b>



## Słowo wstępne

Publikacja, która trafia w Wasze ręce, z założenia miała być praktycznym przewodnikiem po bogatym i złożonym świecie różnorodności i meandrach budowania kultury włączającej w organizacji. Choć publikacji poświęconych przeciwdziałaniu dyskryminacji, wspieraniu i zarządzaniu różnorodnością oraz tworzeniu kultury włączającej jest wiele, obserwujemy niedostatek opracowań praktycznych, szczególnie tych pokazujących kolejne kroki, dobre praktyki, bazujących na doświadczeniu i osadzonych w lokalnym kontekście, wskazujących, na co zwrócić uwagę i co konkretnie zrobić albo wręcz odwrotnie – czego nie robić, jeśli chcemy budować kulturę włączającą.

Niniejsza publikacja, stara się odpowiedzieć na tę potrzebę i choć nie pretenduje do tego, by wyczerpująco podjąć temat różnorodności i kultury włączenia (ang. Diversity and Inclusion, D&I) w organizacji, stanowi swojego rodzaju inspiratorium, na które złożyły się doświadczenia, refleksje i pytania towarzyszące jej autorkom i autorom na ich własnej drodze ku organizacji włączającej.

Powstanie takiego przekrojowego opracowania było możliwe dzięki zaangażowaniu osób tworzących nieformalną inicjatywę D&I Roundtable, Polskiego Instytutu Praw Człowieka i Biznesu oraz Divercity+. Działania organizacyjne i merytoryczne związane z pracami nad publikacją dofinansowała Ambasada Królestwa Niderlandów w Polsce, która od lat wspiera inicjatywy promujące i popularyzujące postawy i wartości bliskie holenderskiemu społeczeństwu i polityce, w tym różnorodność i kulturę włączenia, ze szczególnym uwzględnieniem włączenia osób LGBTQIA+.

Co równie istotne, obecny kształt publikacji został wypracowany nie tylko dzięki zaangażowaniu autorów i autorek poszczególnych rozdziałów, ale także pozostałych członków i członkiń inicjatywy D&I Roundtable. Ich zaangażowanie, doświadczenia i opinie współkształtowały nasze myślenie o zagadnieniach przedstawionych w publikacji. Wkład, wiedza i praktyka w połączeniu z pracą wolontarystyczną wszystkich tych osób sprawiły, że powstał materiał, którym dzielimy się z Wami z intencją wspólnego budowania świata bardziej przyjaznego dla nas wszystkich.

To co nas łączy i zapewnia współpracę w tak zróżnicowanym gronie, to przekonanie o odpowiedzialności firm za poszanowanie praw człowieka, w tym za zapewnienie równego traktowania, obowiązku przeciwdziałania dyskryminacji z jakiegokolwiek przyczyny, a także



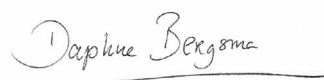
wspierania godnej pracy i tworzenia włączającej kultury organizacyjnej. Przekonanie podzielane i aktywnie realizowane także przez firmy holenderskie działające w Polsce. Wierzymy, że dzięki tym wartościom członkowie i członkinie różnych grup mniejszościowych, w tym osoby LGBTQIA+ doświadczające dzisiaj bezprzykładnej dyskryminacji, będą czuły się włączone, bezpieczne i mające wpływ nie tylko na organizacje, które współtworzą, ale i na społeczeństwo, w którym żyją.

Publikacja powstała w bardzo istotnym momencie. W Unii Europejskiej toczą się aktualnie prace nad nową dyrektywą dotyczącą należytej staranności w obszarze praw człowieka i wpływu na środowisko naturalne oraz powiązanej z nią odpowiedzialności przedsiębiorstw. Już teraz inwestorzy domagają się od firm informacji niefinansowych, także tych dotyczących społecznych aspektów ich działalności oraz tego, co robią, by przeciwdziałać negatywnemu wpływowi na realizację praw człowieka, w tym na prawo do równego traktowania, zakaz dyskryminacji, prawo do zdrowia czy różne aspekty prawa do godnej pracy. Zgodnie z Wytycznymi ONZ dotyczącymi biznesu i praw człowieka należyta staranność oznacza m. in. szereg działań: od diagnozy, przez wypracowanie polityki, strategii, po konkretne działania w ramach codziennej działalności, które przesądzają o tym, czy ryzyko negatywnego wpływu organizacji na prawa człowieka się zmaterializuje i dojdzie do ich naruszenia. Wzmocniona efektywnymi kanałami komunikacji i procedurami zgłaszania nieprawidłowości i naruszeń wartości, pozwala na wczesną identyfikację sytuacji kryzysowych i reagowanie na ich występowanie. Jest to istotne nie tylko z tego względu, że nierzadko chroni organizację przed eskalacją problemu i w konsekwencji potencjalnym postępowaniem sądowym, ale przede wszystkim dlatego, że wspiera budowanie poczucia zaufania między osobami pracującymi w organizacji, pozwala na szukanie rozwiązań i rozwijanie kultury organizacyjnej.

Firmy, które już teraz podejmą działania, za kilka lat będą o kilka milowych kroków przed swoją konkurencją. Jednak przede wszystkim będą miejscami pracy cenionymi przez osoby z nimi związane.

Każda droga zaczyna się od pierwszego kroku.

Życzymy Państwu ciekawej lektury i wielu inspiracji.



**Daphne Bergsma**

Ambasador Królestwa  
Niderlandów w Polsce



**Beata Faracik**

Współzałożycielka i Prezeska  
zarządu Polskiego Instytutu  
Praw Człowieka



**Dominika Sadowska**

Założycielka Divercity+

## Zamiast wstępu, czyli o wartościach w biznesie

Pierwszy raz spotkaliśmy się w czerwcu 2020 roku w kameralnym gronie profesjonalistów i profesjonalistek specjalizujących się w problematyce zarządzania różnorodnością i kulturą włączającą (D&I). Było to niedługo po orzeczeniu TSUE z 23.04.2020 dotyczącym naruszenia przepisów antydyskryminacyjnych i jego konsekwencjach dla prawnej odpowiedzialności pracodawców za wypowiedzi publiczne osób pracujących. Cel był prosty – chcieliśmy\_ chciałyśmy wspólnie zastanowić się, jak reagować na naruszenia standardów i wartości D&I. Każdy i każda z nas spotkał\_ spotkała się kiedyś z sytuacją, w której te wartości były zagrożone, ale brakowało nam wiedzy, doświadczenia, a czasem i kontekstu prawnego, żeby wiedzieć jak na nie reagować.

Potrzebowaliśmy\_potrzebowałyśmy bezpiecznej przestrzeni do dyskusji, wymiany doświadczeń, wzajemnego wsparcia i analizy trudnych sytuacji w gronie osób o podobnych doświadczeniach. Stworzyliśmy\_stworzyłyśmy Okrągły Stół dla rozmów o różnorodności i kulturze włączenia. A że był to czas pandemii, spotkaliśmy\_spotkałyśmy się wyłącznie wirtualnie. Ta formuła zadziałała od początku. Okazało się, że możliwość dzielenia się doświadczeniami, bezpiecznej dyskusji o wątpliwościach, które towarzyszą pracy, i wspólnej analizy wielowymiarowych sytuacji czy zdarzeń w naszych firmach jest nam, osobom zajmującym się D&I w pracy – niezwykle potrzebna.

Wartością było dla nas to, że mogliśmy dzielić się nie tylko naszymi sukcesami, ale przede wszystkim rozmawiać o tym, co nam nie udaje czy sprawia więcej trudności. Potrzebowaliśmy grona, w którym możemy się dzielić, uczyć i wspierać.

Za nami niespełna rok cyklicznych spotkań o różnorodności i kulturze włączającej, podczas których rozmawialiśmy\_rozmawiałyśmy\_o tym jak pracujemy, o dobrych praktykach, które się sprawdziły i wpadkach, które dużo nas nauczyły. Komentowaliśmy\_komentowałyśmy to, co dzieje się w kraju i zastanawialiśmy\_zastanawiałyśmy się jak wpływa to na nasze firmy i osoby w nich pracujące. Nasz D&I Roundtable pełnił też rolę „zawodowej grupy wsparcia”, kiedy potrzebowaliśmy motywacji do dalszej walki o to, w co wierzymy.

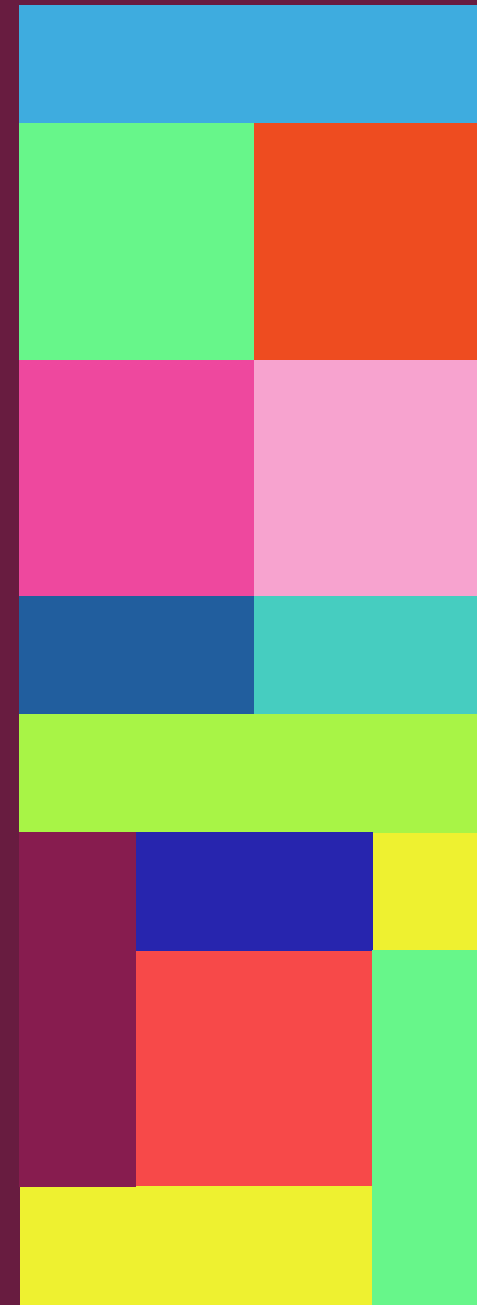
Łączy nas przekonanie, że warto budować kulturę włączającą w organizacjach, gdzie pracują ludzie o bardzo różnych historiach, poglądach, przekonaniach i potrzebach. Różnorodność to bogactwo, z którego czerpać możemy wszyscy. To taki sam warunek

przetrwania człowieka i społeczeństwa, jak bioróżnorodność. Wiedza z zakresu zarządzania różnorodnością i budowania kultury włączającej w organizacji pomaga nam widzieć nie tylko pracownika czy pracownicę, ale przede wszystkim drugiego człowieka i dzięki temu tworzyć bardziej zrównoważone miejsca pracy.

Dzieląc się tym przewodnikiem chcemy wesprzeć osoby, które podzielają te przekonania, ale być może nie do końca jeszcze wiedzą, jak zacząć budować kulturę włączającą w swoim miejscu pracy lub szukają inspiracji. Mamy nadzieję, że dzieląc się naszym doświadczeniem możemy im w tym pomóc.

Zapraszamy do lektury i kontaktu!

### **D&I Roundtable**



# 1. Wprowadzenie – po co nam D&I?

*MACIEJ HERMAN (ON, JEGO), LOTTE WEDEL*

Było to już ponad 20 lat temu, ale do dzisiaj bardzo dobrze pamiętam pierwsze badanie typów tak zwanej osobowości, któremu zostałem poddany w moim pierwszym miejscu pracy po studiach. Z racji sporej rotacji pracowników to badanie było powtarzane w firmie co rok. Gdy przyszły wyniki szefostwo było bardzo poruszone. Po raz pierwszy zdarzyło się, że obecny zespół jest bardzo różnorodny, jeśli chodzi o style społeczne, sposób myślenia, preferowane modele współpracy. Wyniki wcześniejszych badań wskazywały na to, że organizacja była do tej pory praktycznie jednolita – każda osoba podobna, łatwa do zarządzania, działająca według znanych schematów. Skąd nagle taka zmiana? Jako młody, świeżo upieczony pracownik nie dowiedziałem się tego. Niemniej pamiętam do dzisiaj, że rozczarowanie zarządu było spore. Zarządzanie jednolitym zespołem było w latach 90. i na początku lat dwutysięcznych bardzo powszechne, naturalne, wręcz pożądane. Zespoły odbiegające od „standardu” były traktowane jak zagrożenie dla efektywności.

W jednej z kolejnych firm, w których pracowałem, o naszym bardzo skutecznym zespole, mówiło się, że jesteśmy jak czołg. Mieliśmy wybitne wyniki w skali całej Europy. Doskonałe, niezwykle efektywne schematy działania zostawiały naszą konkurencję daleko w tyle. Byliśmy od siebie bardzo różni i te dobre wyniki zaczęliśmy osiągać dopiero po roku współpracy, gdy... zmienił nam się szef. Podszedł do nas w zupełnie inny sposób niż jego poprzednik, zapewniając przede wszystkim wsparcie i pozwalając nam poukładać swoje części biznesu po swojemu, ze sporą dozą wolności i decyzyjności.

Pewny swoich wysokich umiejętności w zarządzaniu zespołem przeniostem się do kolejnej firmy. Wyzwanie, które postawił przede mną mój nowy szef, było niezwykle trudne. Najgorszy region w całej Polsce, najsilniejszy konkurent, brak wiary i kłody pod nogi rzucane przez największych klientów. I pierwsze spotkanie zorganizowane przez mojego szefa w hotelu na Półwyspie Helskim, którego nigdy nie zapomnę. Cele biznesowe typowo komercyjne – jak zwiększyć sprzedaż i udziały rynkowe. Mój szef zaprosił do dyskusji mnie – regionalnego szefa sprzedaży, szefa marketingu klienckiego, szefa działu HR, finansistę, prawnika, szefową logistyki, koordynatorkę trade marketingu gastronomicznego, szefa działu eventowego, kontrolerkę należności. Zamiast szerokiej reprezentacji działu sprzedaży – „zbieranina” kobiet i mężczyzn w różnym wieku, ze skrajnie różnymi



doświadczeniami, na co dzień zajmujących się bardzo różnymi rzeczami. Przyzwyczajony do zupełnie innego sposobu działania kompletnie nie mogłem zrozumieć, co rozsądnego taki „przypadkowy” i ekstremalnie zróżnicowany zespół jest w stanie wykrzesać. Jednak po 2-dniowych warsztatach i kolejnych miesiącach przygotowywania szczegółowego planu, który okazał się potem budżetowo największym lokalnym planem komercyjnym w historii całej firmy, a w ciągu kolejnych dwóch lat podniósł moje regionalne udziały rynkowe z 15,9 do 23,4%, zrozumiałem mądrość mojego przełożonego i wziąłem jedną z najcenniejszych lekcji w moim biznesowym życiu. Potencjał dobrze dobranego, zróżnicowanego zespołu jest niemal nieograniczony.

Rozwój gospodarki globalnej w ostatnich latach wpłynął nieodwracalnie na społeczeństwa, ekonomię i technologie. Zmienił nieodwracalnie komunikację i otoczenie konkurencyjne. Codziennie otrzymujemy nowe pakiety informacji. Liczba zmiennych, wyzwań i możliwych scenariuszy, przed którymi nasz biznes staje każdego dnia, jest coraz większa. Patrzymy na to wszystko mając swoje cele biznesowe do zrealizowania, dobierając sobie ludzi, z którymi te cele chcemy osiągnąć. Chcemy mieć kreatywne zespoły, chcemy innowacji w naszym biznesie. Czy uzyskamy to budując jednorodny zespół do unicestwienia przeciwnika? W pewnych sytuacjach, w małej skali być może tak. Śmiem jednak twierdzić, że w skali całej firmy, w zespołach strategicznych, w działach wdrażania innowacji czy badań i rozwoju, przy coraz trudniejszych i skomplikowanych wyzwaniach (kto dzisiaj takich nie ma?) taki model się nie sprawdzi.

Swoją tezę opieram zarówno na moich doświadczeniach w zarządzaniu, ale i badaniach, które ją potwierdzają. Jest ich już wiele. Przykładowo, według badań firmy Bain & Company<sup>(1)</sup> wyniki biznesowe przedsiębiorstwa zależą w 95% od jakości funkcjonującego w niej procesu podejmowania decyzji. A na tę jakość bardzo istotny pozytywny wpływ ma różnorodność zespołów i włączanie do tych procesów wszystkich ich członków.

Czym się różnimy między sobą? Z jednej strony mamy najbardziej widoczne lub oczywiste przesłanki, tak zwane pierwotne – płeć, wiek, kolor skóry, pochodzenie etniczne, stopień sprawności, orientacja psychoseksualna, tożsamość płciowa. Z tymi różnicami bardzo często wiążą się stereotypy – każdy z nas o nich słyszał lub co gorsza w nie wierzy. Jeden z najczęstszych – „mężczyźni mają bardziej analityczne umysły od kobiet” – teza dawno temu obalona przez neuronaukowców<sup>(2)</sup>. Inny, jeden z moich „ulubionych”, przykleja

<sup>1</sup> Marcia W. Blenko, Michael Mankins, Paul Rogers, *The Decision-Driven Organization*, „Harvard Business Review” czerwiec 2010, <https://hbr.org/2010/06/the-decision-driven-organization>.

<sup>2</sup> Szczegółowy opis badań np. w książce Giny Rippon, *The Gendered Brain: The New Neuroscience That Shatters The Myth Of The Female Brain*, Pantheon Books 2019.

łatki poszczególnym pokoleniom: X – pracowici, millenialsi – narcystyczni i roszczeniowi, Z – hiperwrażliwi itp. Wyznawcom takich teorii polecam chociażby badania amerykańskich psychologów K.H. Trzesniewski i M.B. Donnellana<sup>(3)</sup>. Całkiem niedawno dowiedli oni, że różnice międzypokoleniowe owszem istnieją, ale są drobne i nie mają żadnego praktycznego znaczenia.

Co w związku z tym? W związku z tym niejedynym niekompetentnym pracownikiem HR nie zatrudnim do firmy kandydata 50+, bo takowy jest „nieelastyczny” i „już mu się nie będzie chciało”. Co jest oczywiście ekstremalną bzdurą.

Czym się różnimy z praktycznego – biznesowego punktu widzenia? Różnimy się przekonaniem i podstawami naszego funkcjonowania w życiu. Z nich z kolei wynikają nasze normy i wartości. Różnimy się stylami społecznymi – w jaki sposób zachowujemy się w stosunku do innych ludzi, w tym osób współpracujących. Różni nas doświadczenie, często połączone z dojrzałością organizacyjną i postawą pracowniczą. Różnią nas w końcu cechy kulturowe, mające korzenie w społeczności, w której zostaliśmy wychowani.

Jednak myśląc o dobrze funkcjonującym zespole wolę myśleć nie w kategorii różnic, a różnorodności. Podczas gdy różnice naturalnie dzielą – różnorodność jest zasobem wspólnym dla nas wszystkich, który może być akceleratorem najważniejszych procesów zachodzących w organizacji.

Dlaczego różnorodny zespół, w którym znalazłem się kilkanaście lat temu, zapoczątkował jeden z największych sukcesów na rynku? Dzisiaj jest to dla mnie proste i oczywiste – mieszanka kultur, doświadczeń, punktów widzenia, stylów społecznych tworzy unikalną przestrzeń dla kreacji i wdrażania niezbędnych zmian. A polityka równych szans jest w tym doskonałą pomocą.

Jest jeszcze jedna kwestia – co najmniej tak samo ważna. Jaką rolę pełnią przedsiębiorstwa w społeczeństwie? Jaką rolę w społeczeństwie pełni my – managerki, managerowie, prezesi i prezeski? Jeśli ktokolwiek z nas myśli, że nasza rola ogranicza się tylko do oddziaływania na firmę, osoby w niej pracujące i lokalny rynek, to jest w ogromnym błędzie. Gdy jesteśmy dziećmi, największy wpływ mają na nas rodzina, przyjaciele, szkoła, pośrednio politycy kształtujący chociażby system edukacji. W wieku dorosłym

<sup>3</sup> Kali H. Trzesniewski, M. Brent Donnellan, *Rethinking „Generation Me”: A Study of Cohort Effects From 1976–2006*, „Perspectives on Psychological Science” 2010, nr 1 (5), s. 58–75; [https://www.researchgate.net/publication/258180040\\_Rethinking\\_Generation\\_Me\\_A\\_Study\\_of\\_Cohort\\_Effects\\_From\\_1976-2006](https://www.researchgate.net/publication/258180040_Rethinking_Generation_Me_A_Study_of_Cohort_Effects_From_1976-2006).

co najmniej połowę naszego życia (nie licząc snu) spędzamy w pracy. Do tego dochodzi czas z rodziną, zazwyczaj niewielką grupą przyjaciół, u niektórych jeszcze wspólnota wyznaniowa, pośrednio oczywiście wpływają na nas politycy. Te kilka elementów otoczenia ma fundamentalny wpływ na to, jakimi jesteśmy ludźmi, jak bardzo zmieniamy się w ciągu życia, jakie wartości wyznajemy, jak postępujemy. Czy nam się to podoba czy nie – firma jest jednym z kluczowych czynników kształtujących społeczność oraz naszą indywidualną tożsamość – to kim i jacy jesteśmy.

Czy mamy je spisane czy nie, czy mamy świadomość ich istnienia czy nie – każda firma ma swoje wartości i kulturę organizacyjną. Tworzą ją pracujący w niej ludzie, a jednocześnie ona wpływa na to, jacy się stają. Oni z kolei oddziałują na swoje rodziny, przyjaciół i dalsze otoczenie. Tak, tak – przedsiębiorstwa, w tym nasze, mają ogromny wpływ na to, jakim jesteśmy społeczeństwem. Jeśli w naszym działaniu nie ma szacunku do drugiego człowieka, jeśli komunikujemy się nie wprost, jeśli nie dbamy o to, by w całej firmie przestrzegano zasad zdrowej współpracy uwzględniającej różnorodność – to takie właśnie społeczeństwo tworzymy. Jeśli jedną z naszych firmowych wartości jest tolerancja, dbanie o różnorodność, respektowanie praw człowieka, włączanie każdej osoby współpracującej w procesy decyzyjne – w ten sposób dokładamy ważną cegiełkę do budowy konstruktywnego i lepszego społeczeństwa. Naszą wspólną odpowiedzialnością – przedsiębiorców, a także indywidualnie każdej i każdego z nas jest promowanie takich wartości.

I na koniec najważniejsze – dostrzeganie i wzmacnianie różnorodności oraz budowanie kultury włączającej to nie tylko ogromny zasób organizacyjny i społeczny, ale przede wszystkim zorientowanie na człowieka. Cechę bycia innym, na której są budowane stereotypy i uprzedzenia, możemy przypisać każdej i każdemu z nas. Zmiana postrzegania tej „inności”, uważność na nią, szacunek do niej, docenienie jej wartości tworzy bezpieczne środowisko, w którym możemy bez zakłóceń realizować swój potencjał, rozwijać się, być kreatywnym. Dawać społeczeństwu, organizacji, rodzinie, sobie nawzajem najlepsze z siebie. Budować lepszy świat.

Wracam do lat 90., do początku mojej kariery. Kiedyś wydawało nam się, że mając obok siebie ludzi podobnych do nas będziemy się czuć bezpieczniej. Okazało się to jednak ślepą uliczką. Różnorodność nie jestem niczym wyjątkowym ani dziwnym. Różnorodność jest kluczowym czynnikiem rozwoju. To ona nie pozwala nam stać w miejscu i udawać, że wszystko jest idealnie.

## 2. Prawne aspekty D&I Co nasze prawo na D&I?

*KAMILA LUTTELMANN, (ONA, JEJ), LOTTE WEDEL*

Mówienie o różnorodności i społecznym włączaniu (inkluzji), a w szczególności podejmowanie działań mających na celu włączanie grup i osób defaworyzowanych musi zostać poprzedzone zapewnieniem minimalnego standardu prawnego, jakim jest równe traktowanie w zatrudnieniu, przeciwdziałanie dyskryminacji i reagowanie na jej występowanie. Ważne jest, by rozróżniać działania antydyskryminacyjne od działań pracodawcy z obszaru D&I. Mylenie tych pojęć powoduje nie tylko trudności w określeniu dojrzałości organizacji do wprowadzenia strategicznego podejścia do D&I, prawidłowego raportowania danych niefinansowych przedsiębiorstw, ale może wywołać chaos w realizacji obowiązku informacyjnego pracodawcy w zakresie przepisów dotyczących równego traktowania w zatrudnieniu wynikającego z art. 94 (1) k.p.

Wymagania, jakie stawia prawo obowiązujące w Polsce, w zasadzie zatrzymują na tym minimalnym standardzie, pozostawiając podejmowanie wszelkich dalszych działań indywidualnej wrażliwości, mądrości i kreatywności, a przede wszystkim decyzji świadomego pracodawcy.

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej w art. 32 stanowi, że wszyscy są równi wobec prawa, wszyscy mają prawo do równego traktowania przez władze publiczne oraz że nikt nie może być dyskryminowany w życiu publicznym, społecznym lub gospodarczym z jakiegokolwiek przyczyny. Równość jednak nie jest rzeczywistością, ale ideałem, do którego dążymy. Przestrzeganie powszechnie obowiązujących przepisów antydyskryminacyjnych to jej podstawa i punkt wyjścia dla dalszych działań. Polityki, procedury i praktyki antydyskryminacyjne podejmowane indywidualnie przez różne organizacje mają za zadanie przekroczyć tę granicę, wyjść poza ustawowe obowiązki, zbudować świadomość tego, jakim bogactwem jest różnorodność, a nade wszystko przyczynić się do tworzenia warunków pracy, w których wszyscy czują się dobrze i bezpiecznie takimi, jacy są. I to jest dopiero trampolina dla działań dotyczących tworzenia inkluzywnej kultury organizacyjnej.

## 1. Pojęcia podstawowe

**Dyskryminacja** (łac. *discriminatio* – rozróżnienie) gorsze i krzywdzące traktowanie danej osoby w porównaniu do innych ze względu na daną cechę osobistą lub przynależność do danej grupy, które nie jest uzasadnione obiektywnymi przyczynami.

**Dyskryminacja bezpośrednia** ma miejsce wtedy, gdy z powodu osobistej cechy czy przynależności do grupy osoba była, jest lub może być mniej korzystnie traktowana niż inne osoby będące w porównywalnie innej sytuacji. Z taką postacią dyskryminacji będziemy mieli do czynienia np. w przypadku różnicowania wynagrodzenia dla pracowników i pracowników z Ukrainy i z Polski wykonujących pracę takiej samej wartości.

**Dyskryminacja pośrednia** to sytuacja, w której przyjęcie pozornie obiektywnych, neutralnych kryteriów różnicowania, praktyk działania lub wewnętrznych regulacji czy zasad w rzeczywistości powoduje, że większość albo wszystkie osoby należące do jakiejś grupy społecznej będą traktowane mniej korzystnie. Tu przykładem może być takie określenie wymagań w procesie rekrutacji, które wykluczą „osoby starsze” z możliwości zatrudnienia (zakładając, że wiek nie stanowi obiektywnie uzasadnionej przeszkody dla wykonywania obowiązków).

**Molestowanie seksualne** jest to forma dyskryminacji ze względu na płeć. Oznacza zachowanie o charakterze seksualnym lub odnoszącym się do płci, którego celem lub następstwem jest naruszenie godności osoby molestowanej, tworzenie wobec niej zastraszającej, wrogiej, poniżającej lub uwłaczającej atmosfery. Gesty, żarty, uwagi o podtekście seksualnym, obejmowanie, całowanie mogą stanowić przejaw molestowania seksualnego. Najpoważniejszą formą molestowania seksualnego jest gwałt.

**Molestowanie** jest szerszą kategorią zachowań niepożądanych. Nie musi mieć kontekstu seksualnego ani odnosić się do płci. Zachodzi wtedy, kiedy celem lub skutkiem takiego zachowania jest naruszenie godności osoby i stworzenie wobec niej zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery.

## 2. Przesłanki dyskryminacyjne

Dyskryminacją jest nieusprawiedliwione w sposób obiektywny, mniej korzystne traktowanie osoby z powodu jej cech lub właściwości, które nie są związane z wykonywaną pracą. Katalog przesłanek dyskryminacyjnych przewidziany w kodeksie pracy jest otwarty, co oznacza, że ustawodawca podał jedynie przykładowe przyczyny, z powodu których nieuprawnione różnicowanie sytuacji jednostek jest niedopuszczalne. Wśród nich wymienia m.in. płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony, zatrudnienie w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy. W swojej praktyce orzeczniczej sądy wskazują także na inne przesłanki, jak np: wygląd, ujawnienie faktu życia z HIV, odbywanie aplikacji radcowskiej, obywatelstwo, tożsamość płciową, status rodzicielski, czy miejsce zamieszkania<sup>(4)</sup>. W kwestii rozpoznawania kryteriów dyskryminacyjnych należy wykazać się dużą uważnością i wrażliwością – zmieniające się okoliczności, jak np. upowszechniająca się praca zdalna, stosunek do szczepień, mogą stworzyć nowe, nieznane dotąd przyczyny, dla których jedne osoby mogą być traktowane mniej korzystnie niż inne.

Czy tak samo jak w przypadku pracowników możemy identyfikować i posługiwać się innymi, dodatkowymi przesłankami dyskryminacyjnymi niż wskazane w przepisie odnośnie do osób wykonujących pracę na innej podstawie niż stosunek pracy? Przesłanki dyskryminacyjne określone w ustawie z 3 grudnia 2010 roku o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania (dalej ustawa antydyskryminacyjna lub wdrożeniowa) mające zastosowanie do osób wykonujących pracę na innej podstawie niż stosunek pracy stanowią niestety listę zamkniętą, tj., że nie można powoływać się na inne przyczyny niż określone w ustawie. Należą do nich: płeć, rasa, pochodzenie etniczne, narodowość, religia, wyznanie, światopogląd, niepełnosprawność, wiek lub orientacja seksualna. To duża słabość tego aktu prawnego, która faktycznie wprowadza nierówną ochronę jednostek i uzależnia ją od tego, czy dana osoba zatrudniona jest na podstawie umowy o pracę czy np. B2B. Jednocześnie taki stan prawny powoduje, że to świadomy pracodawca poprzez zakres obowiązujących u niego polityk czy procedur antydyskryminacyjnych może, a wręcz powinien, objąć równą ochroną przed różnymi formami

<sup>4</sup> Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 29 listopada 2017 r. I PK 367/16: niedozwolonym kryterium różnicowania pracowników jest np. wygląd, jeżeli w określonych okolicznościach może być uznany za przyczynę różnicowania pracowników stanowiącego przejaw dyskryminacji w postaci molestowania bądź prowadzący do ograniczeń wynikających z funkcji fizycznych, umysłowych lub psychicznych, które w oddziaływaniu z różnymi barierami mogą utrudniać mu pełny i skuteczny udział w życiu zawodowym na równi z innymi pracownikami, przy czym ograniczenia te mają charakter długotrwały (art. 18(3a) § 5 pkt 2 k.p.), ujawnienie nosicielstwa wirusa HIV, rodzicielstwo, odbywanie aplikacji radcowskiej, obywatelstwo, miejsce zamieszkania.

dyskryminacji wszystkie osoby pracujące i współpracujące w danym przedsiębiorstwie. Niezależnie bowiem od takiego podejścia, zawężającego przesłanki dyskryminacyjne, powinniśmy przyjąć, że konstytucyjna zasada równości wobec prawa i niedyskryminacji gwarantuje ochronę osobie gorzej traktowanej ze względu na cechy osobiste inne niż wymienione w ustawie antydyskryminacyjnej. W praktyce oznacza to, że bez względu na to, na jakiej podstawie zatrudniona jest dana osoba, czy jest to umowa o pracę, B2B czy też zatrudnienie przez firmę zewnętrzną, zakaz ochrony przed dyskryminacją dotyczy nas wszystkich. Po stronie podmiotu zatrudniającego powoduje on obowiązek przeciwdziałania dyskryminacji zarówno bezpośredniej, pośredniej, molestowaniu, jak i molestowaniu seksualnemu oraz zachęcaniu lub namawianiu do dyskryminacji.

### 3. Uzasadnione różnicowanie sytuacji

Nie każde różnicowanie sytuacji osób pracujących będzie dyskryminacją. Pracownicy mają równe prawa z tytułu jednakowego wypełniania takich samych obowiązków. Przepis art. 11 (2) kodeksu pracy podkreśla, że w szczególności dotyczy to równego traktowania kobiet i mężczyzn w zatrudnieniu. *Do kategorii podmiotów objętych tym przepisem należą więc pracownicy charakteryzujący się wspólną cechą istotną (relewantną), jaką jest jednakowe pełnienie takich samych obowiązków. Wynika z tego, po pierwsze – że dopuszczalne jest różnicowanie praw pracowników, którzy bądź pełnią inne obowiązki, bądź takie same, ale niejednakowo oraz po drugie – iż sytuacja prawna pracowników może być różnicowana ze względu na odmienności wynikające z ich cech osobistych (predyspozycji) i różnic w wykonywaniu pracy (dyferencjacja).*<sup>(5)</sup> Innymi słowy obiektywne, słuszne, uzasadnienie zróżnicowania sytuacji osób, nie powinno być uznane za dyskryminację, nawet jeżeli kryterium różnicującym będzie jedna z przesłanek uznana za dyskryminacyjną (np. niepełnosprawność).<sup>(6)</sup>

Warto zauważyć, że kryteria uzasadniające zróżnicowanie są co najmniej równie ważne, jak kryteria samej dyskryminacji, ponieważ nieściśle czy niewłaściwie zastosowane kryterium uzasadnienia zróżnicowania może zniweczyć sens rozwiązań antydyskryminacyjnych. Kryteria te powinny być obiektywne, choć zapewne nie da się ich w zupełności oderwać od tradycji i obyczaju o lokalnym charakterze.

<sup>5</sup> Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 22 lutego 2018 r. II PK 112/17.

<sup>6</sup> Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 28 lutego 2019 r. I PK 50/18: Nie będzie dyskryminacją przyjęcie takiego kryterium, które wprowadzi różnicuje sytuację podmiotów należących do grupy wyróżnionej ze względu na przyczynę uznane za dyskryminacyjną (np. niepełnosprawność) względem pozostałych pracowników, lecz jest obiektywnie uzasadnione ze względu na zgodny z prawem cel, który ma być osiągnięty, a środki służące osiągnięciu tego celu są właściwe i konieczne.

### 4. Nierówność czy dyskryminacja?

Niejasności przysparzają przepisy kodeksu pracy, które posługują się pojęciami nierównego traktowania i dyskryminacji. Do niedawna (do zmiany z 7 września 2019 roku) dyskryminację uważano za kwalifikowaną postać nierównego traktowania ze względu na konkretne przesłanki dyskryminacyjne wymienione w przepisie. Pracodawca dopuszczał się dyskryminacji w przypadku, kiedy traktował pracownika gorzej niż innych z powodu wskazanej przez prawo przyczyny. W innych przypadkach mieliśmy do czynienia „jedynie” z nierównym traktowaniem. Obecnie nierówne traktowanie osób jednakowo wypełniających takie same obowiązki jest uznane za tożsame z dyskryminacją. W uzasadnieniu tej zmiany wskazano na brak racjonalnych przesłanek różnicujących zakaz dyskryminacji i nierównego traktowania, i tym bardziej odmiennego kształtowania konsekwencji naruszenia przez pracodawcę wyżej wymienionych zasad.

### 5. Działania wyrównawcze

Ważnym rozwiązaniem prawnym mającym na celu eliminację nierówności jest instytucja tzw. działań wyrównawczych. Przepis art. 18 (3b) § 3 kodeksu pracy wyłącza z naruszeń zasady równego traktowania w zatrudnieniu działania podejmowane przez określony czas, zmierzające do wyrównywania szans wszystkich lub znacznej liczby pracowników wyróżnionych z przyczyn określonych jako dyskryminacyjne, przez zmniejszenie na korzyść takich pracowników faktycznych nierówności. W praktyce może to oznaczać zatrudnianie, utrzymanie zatrudnienia czy awansowanie osób należących do grupy defaworyzowanej, mimo niespełniania wszystkich warunków lub gorszych kwalifikacji niż posiadane przez aplikujące na dane stanowisko. Przykładem zastosowania takiego rozwiązania może być przyjęcie parytetu płci do obsadzenia określonego organu spółki.

### 6. Mowa nienawiści

Prawo rzadko nadąża za nowymi zjawiskami społecznymi. Tak jest m. in. z tzw. mową nienawiści. Polski system prawny nie zna definicji mowy nienawiści (ang. *hate speech*), chociaż wszyscy się zgodzimy, że takie zjawisko istnieje. Polega ono na używaniu języka w celu wzbudzenia nienawiści, nawoływania do przemocy czy dyskryminacji grup mniejszościowych, będących podmiotem uprzedzeń. Mowa nienawiści z jednej strony jest wyrazem stereotypów i uprzedzeń, z drugiej dodatkowo je utrwała. Prowadzi do dyskryminacji i przemocy i może być wiązana z tzw. przestępstwami z nienawiści (ang. *hate crimes*).

Zgodnie z definicją Komitetu Rady Ministrów Rady Europy za „mowę nienawiści powinna zostać uznana każda forma wypowiedzi, która rozpowszechnia, podżega, propaguje lub usprawiedliwia nienawiść rasową, ksenofobię, antysemityzm lub inne formy nienawiści oparte na nietolerancji, włączając w to nietolerancję wyrażaną w formie agresywnego nacjonalizmu lub etnocentryzmu, dyskryminacji lub wrogości wobec mniejszości lub osób wywodzących się ze społeczności imigrantów.”<sup>(7)</sup>.

Mimo że w polskim systemie prawnym brakuje oddzielnej regulacji dotyczącej mowy nienawiści i przestępstw z nienawiści, to jednak uznajemy je za niezgodne z prawem. Szukając ochrony przed mową nienawiści możemy poddać sytuację ocenie pod względem spełniania znamion przestępstw stypizowanych w kodeksie karnym – dyskryminacja (art. 119 kk)<sup>(8)</sup>, zniesławienie art. 212 kk)<sup>(9)</sup>, zniewaga (art. 216 kk)<sup>(10)</sup>, propagowanie faszystowskiego lub innego ustroju totalitarnego (art. 256 kk)<sup>(11)</sup>, napaść z powodu ksenofobii, rasizmu lub nietolerancji religijnej (art. 257kk)<sup>(12)</sup>. Warto wskazać, że to przestępstwa popełniane na tle różnic narodowościowych, etnicznych, rasowych, wyznaniowych albo ze względu na bezwyznaniowość. Kodeks karny nie zawiera jednak bezpośredniej ochrony przed mową nienawiści z przyczyny niepełnosprawności, ani też homofobiczną ani transfobiczną mową nienawiści. Jednocześnie od lat w Polsce osobami, wobec których najczęściej stosowana jest mowa nienawiści, są właśnie osoby LGBTQIA+. O roli języka w kształtowaniu włączającej kultury organizacyjnej szczegółowe rozważania prowadzimy w odrębnym rozdziale. Dość wspomnieć, że wobec takiej niedomogi systemu prawnego to na pracodawcy ciąży dodatkowa moralna i etyczna powinność przeciwdziałania i reagowania na

**7** Definicja zaproponowana w rekomendacji nr R 97 (20) z 30 października 1997 roku.

**8** Art. 119. § 1. kk. Kto stosuje przemoc lub groźbę bezprawną wobec grupy osób lub poszczególnej osoby z powodu jej przynależności narodowej, etnicznej, rasowej, politycznej, wyznaniowej lub z powodu jej bezwyznaniowości podlega karze pozbawienia wolności od 3 miesięcy do lat 5.

**9** Art. 212. § 1. kk. Kto pomawia inną osobę, grupę osób, instytucję, osobę prawną lub jednostkę organizacyjną niemającą osobowości prawnej o takie postępowanie lub właściwości, które mogą poniżyć ją w opinii publicznej lub narazić na utratę zaufania potrzebnego dla danego stanowiska, zawodu lub rodzaju działalności, podlega grzywnie albo karze ograniczenia wolności. § 2. Jeżeli sprawca dopuszcza się czynu określonego w § 1 za pomocą środków masowego komunikowania, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku.

**10** Art. 216. § 1. kk. Kto znieważa inną osobę w jej obecności albo choćby pod jej nieobecność, lecz publicznie lub w zamiarze, aby zniewaga do osoby tej dotarła, podlega grzywnie albo karze ograniczenia wolności. § 2. Kto znieważa inną osobę za pomocą środków masowego komunikowania, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku.

**11** Art. 256. § 1. kk. Kto publicznie propaguje faszystowski lub inny totalitarny ustrój państwa lub nawołuje do nienawiści na tle różnic narodowościowych, etnicznych, rasowych, wyznaniowych albo ze względu na bezwyznaniowość, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2.

**12** Art. 257. kk. Kto publicznie znieważa grupę ludności albo poszczególne osobę z powodu jej przynależności narodowej, etnicznej, rasowej, wyznaniowej albo z powodu jej bezwyznaniowości lub z takich powodów narusza nietykalność cielesną innej osoby, podlega karze pozbawienia wolności do lat 3.

najmniejsze przejawy nie tylko mowy nienawiści, ale i mowy pogardy, języka uprzedzeń czy stereotypów. Z prawnego punktu widzenia nic nie stoi na przeszkodzie, by wprowadzić on równościowe i niedyskryminujące zasady obejmujące swoją ochroną także społeczność osób z niepełnosprawnościami oraz LGBTQIA+. W tym przypadku wyznacznikiem standardu minimum powinna być norma konstytucyjna, o której powyżej. Dodatkowo ochrony prawnej poszukiwać można również w prawie cywilnym w regulacji dotyczącej dóbr osobistych (art. 23, 24 i 448 kodeksu cywilnego)<sup>(13)</sup>.

Pracodawca ma obowiązek szanować godność i inne dobra osobiste pracownika. Powinno to się przekładać na konkretną postawę pracodawcy i jego przedstawicieli, ale również na tworzenie takiego środowiska pracy, w którym pracodawca zapewnia efektywną ochronę przed naruszeniem dóbr osobistych osób pracujących.

Niezależnie od przyjętej podstawy prawnej bardzo ważna jest nasza wyraźna niezgoda i natychmiastowa reakcja na mowę nienawiści. Pracodawca powinien wobec osoby nią się posługującej zastosować środki dyscyplinujące przewidziane przez prawo pracy. Zgłaszanie organom ścigania podejrzenia popełnienia przestępstwa czy kierowanie pozwów cywilnych przeciw osobom posługującym się mową nienawiści powinno stanowić nieuniknioną konsekwencję ich działania. Z drugiej strony interwencja prawna powinna być ostatecznością, która realizowana jest wyłącznie wówczas, gdy działania w oparciu o wartości, budujące kulturę niezgody na język nienawiści, nie przynoszą skutków.

## 7. Odpowiedzialność pracodawcy

Pracodawca ponosi odpowiedzialność za dyskryminowanie, zachęcanie lub namawianie do dyskryminowania swoich pracowników przez swoje własne (np. członków zarządu) działania, zaniechania i decyzje. Odpowiada ponadto za sytuację dyskryminacji, której dopuszczają się jedni pracownicy (osoby przełożone, zespół managerski i inne osoby pracujące) wobec drugich. Chodzić tu będzie np. o molestowanie lub molestowanie seksualne. Pracodawca będzie odpowiadał za takie sytuacje, gdy im nie przeciwdziałal, nie podjął działań, które eliminowałyby dyskryminację albo działania te były pozorne lub spóźnione.

**13** Art. 23. kc. Dobra osobiste człowieka, jak w szczególności zdrowie, wolność, cześć, swoboda sumienia, nazwisko lub pseudonim, wizerunek, tajemnica korespondencji, nietykalność mieszkania, twórczość naukowa, artystyczna, wynalazcza i racjonalizatorska, pozostają pod ochroną prawa cywilnego niezależnie od ochrony przewidzianej w innych przepisach.

Co do zasady za naruszenie dóbr osobistych odpowiedzialna jest bezpośrednio osoba naruszająca. Jest możliwe, że za działania jednego pracownika wobec drugiego odpowie pracodawca. Taka odpowiedzialność będzie miała charakter odpowiedzialności własnej, jeżeli naruszenie zostało spowodowane z winy organu osoby prawnej (np. członka zarządu). Pracodawca może odpowiadać również za pracownika naruszającego dobra osobiste innego pracownika, o ile ma świadomość takiego naruszenia i je toleruje. Z obowiązku pracodawcy szanowania dóbr osobistych pracownika wynika również także zapobieganie i przeciwdziałanie naruszaniu tych dóbr pomiędzy pracownikami<sup>(14)</sup>.

## 8. Polityka równościowa

Zbudowanie i wdrożenie wewnętrznych regulacji antydyskryminacyjnych i równościowych powinno stanowić element budowania inkluzywnej kultury organizacyjnej. Sygnałem wystanym dla osób myślących stereotypowo, postępujących się mową nienawiści, krzywdzących inne osoby swoimi uprzedzeniami, że organizacja nie akceptuje takich zachowań. Polityka równościowa będzie również wsparciem i wzmocnieniem dla osób z grup defaworyzowanych. Sygnałem świadczącym o tym, że organizacja je akceptuje takimi jakimi są, że ich poczucie bezpieczeństwa i komfortu są przedmiotem troski pracodawcy, a sama różnorodność jest traktowana przez pracodawcę jako istotny zasób. Będzie to dowód na to, że pracodawca dokłada starań, aby wypełniać swoje ustawowe obowiązki w zakresie równego traktowania, niedyskryminacji, szanowania dóbr osobistych pracownika. Wzmocni to jego wizerunek jako pracodawcy stwarzającego równe szanse i troszczącego się o poczucie bezpieczeństwa wszystkich zatrudnionych osób. Na koniec – patrząc pragmatycznie, polityka taka również może się przydać jako podstawa prawna wskazująca na naruszenie obowiązków pracowniczych w przypadku pojawienia się mowy nienawiści czy innych, dyskryminacyjnych zachowań wśród osób pracujących.

Polityka równościowa powinna być budowana z udziałem osób pracujących w organizacji bez względu na to, czy zatrudnione są na podstawie umowy o pracę, B2B czy zewnętrznego pracodawcę. Uczestnictwo w takim przedsięwzięciu zwiększy poczucie „własności” regulacji, a co za tym idzie szanse na jej zintegrowanie i przestrzeganie. Sam proces powinien mieć efekt edukacyjny i uwrażliwiający.

<sup>14</sup> Tak Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 2 lutego 2011 roku, sygn. akt II PK 189/10.

## LISTA KONTROLNA

*OPRAC. KATARZYNA PIECUCH (ONA, JEJ)*

### Polityka równościowa w organizacji

W rozdziale 2. Prawne aspekty D&I, str. 17, przeczytasz o podstawach prawnych, które zobowiązują organizacje do zapewnienia środowiska równych szans dla wszystkich osób w organizacji. Zapewnienie minimum prawnego nie wyczerpuje jednak możliwości, jakie może podjąć organizacja w celu zbudowania kultury różnorodności, która gwarantuje włączanie społeczne wszystkich osób, a w szczególności tych z grup defaworyzowanych.

Jednym z rozwiązań może być wprowadzenie w organizacji polityki równościowej, która zawiera deklarację firmy, ale też jest narzędziem budowania różnorodnej kultury organizacyjnej. Z poniższej listy dowiesz się, jakich obszarów może dotyczyć bądź jakie rozdziały może zawierać taki dokument. Będzie on jednak dostosowany do specyfiki każdej organizacji i najważniejsze, by był wypracowany w sposób partycypacyjny z uwzględnieniem reprezentacji wszystkich, a przynajmniej kluczowych grup obecnych w organizacji. Dlatego poniższa lista ma charakter minimum – poszczególne organizacje z pewnością dodadzą do niej elementy, które są dla nich ważne.

POLITYKA RÓWNOŚCIOWA W ORGANIZACJI		<input checked="" type="checkbox"/>
1.	Wyjaśnienie podstawowych pojęć: dyskryminacja, dyskryminacja pośrednia, dyskryminacja bezpośrednia, molestowanie, molestowanie seksualne, zachęcanie do dyskryminacji, polecenie dyskryminacji, mobbing.	<input type="checkbox"/>
2.	Wskazanie celów polityki równościowej i wyjaśnienie jej znaczenia w strukturze organizacji. Dlaczego jest wprowadzana? Jakie wartości realizuje? Jaka kulturę organizacji buduje? Jaki jest jej cel?	<input type="checkbox"/>
3.	Opis konkretnych działań, które podejmowane są przez firmę w celu zapewnienia równości w miejscu pracy, np. działania wyrównawcze zmniejszające dysproporcje w reprezentacji kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych; szkolenia antydyskryminacyjne dla wszystkich osób pracujących w firmie..	<input type="checkbox"/>
4.	Opis systemu wdrożonego w firmie, który zapewnia funkcjonowanie polityki równościowej: dział albo stanowiska, albo osoby odpowiedzialne za jej wdrożenie i monitorowanie, konkretne dokumenty i regulacje odnoszące się do poszczególnych postanowień polityki	<input type="checkbox"/>

## 3. D&I w organizacji

### 3.1. Jak zacząć z D&I w organizacji?

ANNA MIAZGA (ONA, JEJ), CWS GROUP

O tym jak zacząć rozmawiać i działać w obszarze D&I w firmie, napisano sporo i zapewne każdy czytelnik\_czytelniczka tego poradnika może łatwo w Internecie znaleźć opracowania, webinary czy inne skarbnice wiedzy przygotowane przez specjalistyczne firmy konsultingowe czy organizacje pozarządowe. Większość materiałów skupia się na opisie tego, jak możemy promować różnorodność i inkluzję w naszej organizacji. Jak zbadać ten temat, sprawdzić polityki i aktualne podejście w firmie, zaangażować *management*, wspierać inicjatywy oddolne itd. Wszystkie te narzędzia są bardzo przydatne, a publikacje pomocne, jednakże z praktycznego punktu widzenia, w mojej ocenie, często skupiają się już na konkretnym działaniu, kolejnych krokach. Ktoś jednak musi zrobić ten pierwszy i zacząć od rozpoczęcia w organizacji dyskusji na temat D&I. Ten pierwszy etap z różnych względów może się okazać tak trudny, że wiele osób już na starcie rezygnuje choćby z podjęcia próby.

Gdy sama zaczęłam zajmować się tym tematem, właśnie nie brak wiedzy o narzędziach był problemem, ale zbudowanie zainteresowania i niejako przypisanie do mojego stanowiska nowej aktywności. Dużo czasu mi zajęło przekonanie innych, ale też siebie, że to ja powinnam zająć się tym obszarem, że jest on ważny i jako osoba odpowiedzialna za zrównoważony rozwój w firmie mogę się mu przyjrzeć bliżej. Zaczijmy więc od osoby inicjatora\_inicjatorki tematu D&I w organizacji. W wielu materiałach przeczytacie, że często D&I rozpoczyna się od oddolnych inicjatyw i tak jest, ale osobiście myślę, że to trudniejsza droga, bardziej pracochłonna. Chociażby dlatego, że nie otrzymamy na początek zasobów do pracy – budżetu, czasu w ramach swoich obowiązków, na to trzeba będzie zaczekać. Na pewno będzie nam łatwiej, gdy nasza praca jest związana z obszarem D&I. Działy HR, zrównoważonego rozwoju, CSR, relacji inwestorskich czy komunikacji naturalnie mogą interesować się aktywnościami na tym polu i tym samym „wziąć pod swoje skrzydła” ten temat. Z drugiej strony oddolne inicjatywy rodzą się z pasji i tym samym mogą być dużo efektywniejsze niż działanie osoby, której pewnie zadania zostały narzucone. Wiele więc zależy nie tylko od pozycji w firmie, ale też od nas samych, a chyba najwięcej od tego w jakiej jesteśmy organizacji i czy będziemy w stanie zaangażować innych w inicjowane

działania. Więcej o roli i kompetencjach osoby odpowiedzialnej za D&I przeczytasz w rozdziale 4. Kompetencje w obszarze D&I, str. 89. Dlatego gdy ja przygotowywałam się do wdrożenia działań D&I, czy właściwie jakichkolwiek innych nowych tematów w organizacji, stosowałam zamiennie różne strategie i różne podejścia, którymi dzielę się poniżej.

### Zacznij od siebie lub strategia małych kroków

To podejście idealne dla wspomnianych już oddolnych inicjatyw. Można by je przedstawić w bardzo prostym skrócie: zróbmy małe działanie i zobaczymy, czy się rozwinie. Ta pierwsza aktywność może zależeć od tego, na co mamy w organizacji wpływ. Myślę, że dobrze jest rozpocząć od rozejrzenia się w swoim własnym obszarze, obszarze, na którym się znamy i w którym jesteśmy kompetentni\_kompetentne. Jeżeli jesteśmy na przykład projektantką lub projektantem produktu czy usługi, możemy zastanowić się nad jego użytecznością dla różnych grup, np. seniorów i zaoferować zmiany w tym zakresie. Rozpoczęcie od produktu to zawsze świetny start, chociaż też trudny, bo dotyka głównej działalności firmy. Jednak dzięki temu często też będzie nam łatwiej przekonać firmowych decydentów, bo korzyści, chociażby ze zwiększenia zakresu oferty, można skalkulować. Niwelujemy więc tym samym jedną z większych barier, jakie spotyka każda osoba chcąca wprowadzać zmiany w organizacji – barierę przeprowadzenia dowodu opłacalności.

Trochę trudniej, ale jak pokazują doświadczenia kilku firm, absolutnie możliwe do zrobienia, jest wdrożenie aktywności w ogóle nie związanej z naszym obszarem pracy. Wiele firm zaczynało od akcji lub reakcji na ważne wydarzenia społeczne lub lokalne. W firmie, w której pracowałam, początkiem rozmowy o wsparciu kobiet była choroba jednej z koleżanek z zespołu. W ramach zaoferowanego jej wsparcia koleżanki i koleżdy zaangażowali się w kampanię promującą profilaktykę raka piersi. Do akcji dołączył też pracodawca promując badania mammograficzne wśród zatrudnionych kobiet, ale także na zewnątrz firmy. W tej konkretnej sytuacji to działanie nie przerodziło się dalej w strategię czy politykę różnorodności, ale jestem w stanie sobie wyobrazić, że tak mogłoby być. Dlatego cennym może okazać się podejście, które zakłada, by zacząć od akcji wspierającej jedną grupę – w tym przykładzie kobiet, by następnie spojrzeć na potrzeby czy zagrożenia zdrowotne innych grup osób pracujących, np. osób z niepełnosprawnościami, seniorów itd. Dobrym przykładem jest także zaangażowanie się organizacji we wspieranie inicjatyw podejmowanych w ich otoczeniu biznesowym, jak np. marsze równości, które wpisały się już w coroczny harmonogram działania i krajobraz aktywności kilku polskich miast. Podobny charakter może mieć wsparcie przez organizację np. Miesiąca Akceptacji Neuroróżnorodności, Międzynarodowego Dnia Widzialności Osób Transpłciowych, Dnia Uchodźcy, Międzynarodowego Dnia przeciwko Homofobii, Transfobii i Bifobii czy innych

szczególnych dat w kalendarzu D&I. Przykładowy kalendarz znajdziesz w rozdziale 8. Kalendarz różnorodności na str. 157. Pomimo tego, że takie działanie ma często charakter akcyjny, a aktywność ograniczona zostaje do jednego dnia, czasem tygodnia, to grupa zaangażowanych osób pracujących zainspirowana i zmotywowana takim wydarzeniem może funkcjonować cały rok w firmie organizując wewnętrzne działania, co, jak wiem, wielokrotnie się zdarza. Nie bójmy się więc wykorzystać potrzebę chwili i na niej zbudować coś trwałego i silnego. Ważne, by zaangażowanie organizacji w działania akcyjne nie przełożyło się na incydentalne myślenie o D&I, a było okazją do inspiracji, sieciowania, dialogu o wartościach, który stanie się siłą sprawczą wypracowania systemowego podejścia do D&I na poziomie organizacji. Ponadto łatwiej będzie nam przekonać innych do działania, gdy cele są słuszne, związane z wartościami organizacji, ale planowana akcja nie zakłada wielkiej zmiany i tym samym nie przeraża i nie powoduje oporu u osób decyzyjnych. Działanie zakończone powodzeniem pozwoli nam włożyć przysłowiową stopę w drzwi i uzasadnić podejmowanie dalszych kroków w obszarze D&I.

### Buduj zaangażowanie, zbieraj dane

Jakkolwiek nie zaczniesz przygody z różnorodnością, dobrze by było gdybyś nie podróżowała\_podróżowała w pojedynkę. Dlatego jednym z ważnych kroków, które powinniśmy zaplanować, jest zaangażowanie innych. Zawsze dobrze jest zacząć od osób, które w jakikolwiek sposób mogą skorzystać lub może im zależeć służbowo na rozwoju tego obszaru. Sprzymierzeńcy i sprzymierzeńców proponuję poszukać w dziale HR, zapytać o ich plany, porozmawiać o swoich potrzebach, pomysłach, zaoferować pomoc. Na pewno też łatwiej będzie ich znaleźć w działach zrównoważonego rozwoju, relacji inwestorskich czy komunikacji. Jeśli jednak spotkacie się z obojętną reakcją, skorzystajcie z wewnętrznych komunikatorów, intranetu, plakatów, by stworzyć nieformalną drużynę D&I. Pamiętaj tylko, że ten obszar jest bardzo szeroki i dla każdego różnorodność może oznaczać coś innego! Ułatwisz sobie zadanie, gdy zaproponujesz, od którego obszaru chcesz zacząć projektowanie nowego podejścia albo podzielisz się swoją motywacją do działania.

Nie wiesz, na jakim obszarze warto się skoncentrować w pierwszej kolejności? Ja nie wiedziałam. Jedną z pierwszych rzeczy, które zrobiłam rozpoczynając przygodę z D&I w firmie, było przeprowadzenie małej ankiety, badania na temat tego, jak w organizacji rozumiana jest różnorodność. Nie zrobiłam tego tylko dlatego, że szukałam argumentacji dla swoich przełożonych o ważności tematu dla osób pracujących, ale także by poradzić sobie z inną barierą, jaką napotkałam. Różnorodność przez wiele osób, z którymi rozmawiałam szukając popleczników dla swojego pomysłu, była rozumiana tylko i wyłącznie jako prawa osób LGBTQ+. Ówczesna rzeczywistość społeczno-polityczna skupiała się mocno na



społeczności LGBTQIA+ sprawiając, że rozmowa o prawach człowieka była w rzeczywistości rozmową o polityce. Chciałam więc pokazać, że przesłanki orientacji seksualnej i tożsamości płciowej są ważne i wymagające zaopiekowania z poziomu organizacji, ale jednocześnie intencją D&I jest łączenie i podejście uwzględniające różne wymiary różnorodności tak, jak człowiek integruje w sobie wiele tych wymiarów. Przeprowadziłam więc bardzo krótką i prostą ankietę zawierającą tylko dwa pytania. Pierwsze było pytaniem zamkniętym. Zaproponowałam kafeterię różnych charakterystyk ludzi i prosiłam o wybór tych, które z punktu widzenia respondentek i respondentów są ważne dla organizacji. Wybrane przeze mnie cechy to: wiek, płeć, religia, orientacja psychoseksualna i tożsamość płciowa, niepełnosprawność, wygląd, narodowość, zdrowie psychiczne oraz inne – z możliwością pozostawienia komentarza. Drugie pytanie miało charakter otwarty i dotyczyło konkretnych aktywności, które zdaniem respondentek i respondentów mogłyby zostać podjęte w odniesieniu do osób identyfikujących się z wymienionymi grupami. W tym miejscu wskazywano głównie na takie inicjatywy, jak szkolenia, spotkania, niwelowanie barier – byłam zaskoczona, jak konkretne pomysły mieli moi koledzy i koleżanki. Na ankietę odpowiedziało wówczas 10% wszystkich osób pracujących, co nie jest złym wynikiem. Uznałam, że po pierwsze to dobry wstęp do rozmowy o różnorodności, po drugie uzyskałam to, na czym mi zależało – dzięki odpowiedziom zawartym w ankiecie „zbudowałam” naszą firmową definicję różnorodności. Najczęściej wybierane charakterystyki stały się też wyznacznikiem i legitymizacją dalszych działań. Pomogło mi to też podzielić prace w naszym Diversity Team, o czym poniżej. Ankieta uzmysłowiła mi jeszcze jedną kwestię, którą powinnam brać pod uwagę planując dalsze działania. Jedna osoba bowiem napisała w niej, że bardzo nie chce, by w pracy mówić o osobach ze społeczności LGBTQIA+. Oczywiście było to napisane w mniej przystępny sposób, ale mi pozwoliło uświadomić sobie, że wprowadzanie polityki D&I do organizacji nie zawsze będzie łatwe, może wiązać się z trudnymi sytuacjami, powodować opór i konflikty wynikające choćby z różnego światopoglądu osób współpracujących, a polityka różnorodności oznacza przede wszystkim szacunek do drugiej osoby, choć nie zawsze zgadzamy się z jej poglądami. Więcej o konflikcie wynikającym z różnorodności znajdziesz w rozdziale [4.4. Zarządzanie konfliktem wynikającym z różnorodności](#), str. 116.

W ramach późniejszych swoich doświadczeń zawodowych miałam też możliwość zobaczyć, jak podobne, bardziej pogłębione badanie wyglądało w innej firmie. Organizacja pytała wtedy o następujące kwestie: jak wygląda obecna sytuacja w organizacji pod względem podejścia do różnorodności, czy osoby pracujące kiedykolwiek doświadczyły dyskryminacji lub innych zachowań negatywnych w miejscu pracy, ale także jakie działania powinna podjąć firma w obszarze D&I i czego osoby pracujące oczekują w tym zakresie od organizacji. Wyniki zostały opracowane w formie infografiki i poza tym, że były

podstawą działania komórki odpowiedzialnej za D&I w firmie, zostały także upublicznione w firmowym intranecie.

Tutaj jest moment na podzielenie się błędem, jaki popełniłam na początku. Inicjując działania D&I w firmie szukałam osób, które pomogą mi je wdrażyć. Nie czułam się jeszcze na tyle pewnie, by ogłosić w całej firmie, co mam w planach, bo uważałam, że za słabo się na tym znam i nie mogę nic wartościowego jeszcze zaoferować. Zwróciłam się więc do działu, który powinien być żywo zainteresowany promocją różnorodności – działu HR. Potem także zainteresowałam kilka osób z komunikacji i *employer branding*. Bardzo się ucieszyłam, że niektóre z nich wyraziły chęć działania w zespole i w ogóle nie przewidywałam, że zespół wytrzyma tylko rok. Dlaczego tak się stało, do końca nie wiem, stawiałabym jednak na brak motywacji. Moja była bardzo silna i wynikająca z zawodowych, ale i osobistych przekonań, moi koledzy i koleżanki raczej traktowali to jako dodatkowy obowiązek, który przy dużym dociążeniu codziennymi obowiązkami spadał naturalnie na kolejny plan. Gdybym rozpoczynała ten proces dzisiaj, bardziej postawiłabym na otwarte poszukiwanie osób, które może jak ja niewiele wiedziały, ale te braki mogły nadrobić pasją i konsekwencją. Więcej o tworzeniu sieci pracowniczych znajdziesz w rozdziale [3.5. Znaczenie sieci pracowniczych \(ERGs\) dla budowania włączającej kultury korporacyjnej](#), str. 55.

### Zbuduj argumentację i znajdź sponsora

Kto pracował w większej firmie czy organizacji, wie doskonale, że bez sponsora i budżetu niewiele da się zrobić. Ten kto decyduje, nad czym powinieneś/powinnaś spędzać czas w pracy, musi być po Twojej stronie. Nie wszystko da się zrobić po godzinach, zresztą czemu mielibyśmy poświęcać tym tematом wolny czas, skoro są to kwestie istotne również dla rozwoju firmy? Jak przygotować się do przekonania innych, że to ważny obszar? Jeśli udało nam się stworzyć ankietę, zbadać potrzeby, to już jest pierwsze narzędzie. Zapewniam Was, że każdy Zarząd chciałby znać wyniki takich badań. Po drugie pozwala ukierunkować rozmowę na konkretne tematy gubiąc się w próbach definiowania różnorodności.

Wróćmy do linii czasu. Po przeprowadzeniu ankiety wewnątrz firmy w Diversity Team podzieliliśmy się 4 obszarami, które zostały w ankiecie określone jako najbardziej istotne dla organizacji. W ramach każdego z nich zaproponowaliśmy konkretne pomysły na działania. Ja zajęłam się tym obszarem, który pozostał bez osoby prowadzącej – orientacja psychoseksualna i tożsamość płciowa. W jego ramach zaczęłam od prostej, ale zwykle bardzo skutecznej metody. Dzięki współpracy z lokalną organizacją zorganizowałam

otwarte warsztaty. Warsztaty te dotyczyły różnorodności ogólnie, ale z ukierunkowaniem na społeczność LGBTQIAP+. Na spotkanie zapisać mógł się każdy, ale oczywiście była ograniczona liczba miejsc. Ku mojemu zdziwieniu bardzo dużo osób na wyższych stanowiskach wzięło udział w spotkaniu. Był to kolejny sygnał i kolejny argument, który wykorzystałam w dalszych rozmowach. Rozumiem jednak, że nie każdy będzie w tak uprzywilejowanej sytuacji i prowadząc rozmowę, która ma zapoczątkować realizację polityki D&I, nie ma takich argumentów. Trzeba je zatem zbudować bazując na przykład na źródłach, danych i raportach zewnętrznych. Ja wykorzystałam badanie Eldelman Trustbarometer, które pokazywało, czego oczekujemy od liderów i liderki. Na pytanie „it is important my CEO speak out on” 77% ankietowanych wskazało różnorodność. Starłam się także zwrócić uwagę na oczekiwania interesariuszek i interesariuszy zewnętrznych, a na koniec pokazać biznesowe efekty różnorodności. Takie badania prowadziła firma McKinsey & Company wskazując lepsze wyniki finansowe, gdy w organizacji zachowana jest różnorodność etniczna czy płci. To mocne argumenty, ale by być już w pełni pewną, że mam zbudowaną mocną argumentację, korzystam z *benchmarkingu*. Pokazanie, jak wyglądamy na tle innych firm, jest zwykle dobrą strategią i skutecznym sposobem na skierowanie uwagi i zainteresowania osób decyzyjnych. Dzisiaj jest to stosunkowo proste, a wszelkie informacje znajdziemy w raportach rocznych. To pierwsze źródło, z którego korzystam. Poza wynikami zazwyczaj znajdziemy tam także plany i strategię na przyszłość. Zresztą, poza dobrym przygotowaniem do rozmowy, lubię poznawać inne firmy, bo jest to także bardzo inspirujące. Tak przygotowane spotkanie ma duże szanse powodzenia, a plan wdrożenia różnorodności na pewno znajdzie sponsorów w organizacji.

Oczywiście w bardzo rozwiniętej i świadomej organizacji wysiłek włożony w argumentację lepiej przenieść już na konkretne rozwiązania i pola działania. Jako przykład podzielę się informacją o firmie, z którą współpracuję pisząc ten tekst, gdzie została powołana rada różnorodności i inkluzyjności, złożona głównie z osób na stanowiskach dyrektorskich. Rada przeprowadziła wewnętrzne, bardziej pogłębione badania, a cele z obszaru różnorodności stały się częścią strategii rozwoju firmy. Nie brałam udziału przy początkach D&I w tej firmie, ale jestem pewna, że dzisiaj widząc już wysoką świadomość w organizacji nie trzeba się skupiać na odpowiadaniu „dlaczego”, tylko „jak” mamy działać.

### Miej plan

No właśnie, plan. Jestem wielbicielką planów, strategii, *road maps*. Dla mnie szczególnie istotne w niefinansowanych obszarach jest ich dobre zarządzanie, zrozumienie celów, dobranie wskaźników. Zróbcie plan, nazwijcie cele, postarajcie się je zrozumieć z managementem, nawet jeśli ich nie osiągniecie, to będzie łatwiej iść do przodu w jednym

kierunku. O tworzeniu strategii D&I więcej przeczytasz w rozdziale [3. Strategia D&I dla organizacji](#), str. 27.

### Dobre rady na początek w skrócie:

1. Rozejrzyj się, jak w swojej codziennej pracy możesz wprowadzić różnorodność.
2. Wykorzystaj ważną ideę, inicjatywę lub akcję, by rozpocząć rozmowę o D&I w firmie.
3. Poszukaj w firmie osób, którym może zależeć na świadomym zarządzaniu różnorodnością, ale nie zapomnij też o pasjonatach i pasjonatkach.
4. Dopasuj działania do poziomu świadomości w firmie.
5. Sprawdź, jak w organizacji rozumiana jest różnorodność i jakie są oczekiwania Twoich kolegów i koleżanek.
6. Szukając sponsora buduj argumentację opartą na wewnętrznych i zewnętrznych danych.

Początki bywają najtrudniejsze, nowe podejście, rozszerzenie spojrzenia, zmiany, w pracowanym biznesowym świecie często przyjmowane są z ostudzonym optymizmem. Nie ma w tym nic zaskakującego, większość naszych kolegów i koleżanek ma już sporo celów do spełnienia i dodatkowe działania, nawet ważne, tracą swój priorytet. Pamiętajcie jednak, że im na pewno też zależy na atmosferze w firmie, zgranych zespołach, wzajemnym szacunku i rozumieniu. Waszym zadaniem jest tylko te cele i drogę do nich pokazać.

## 3.2. Umieszczenie D&I w strukturze organizacji

MAŁGORZATA PETRU (ONA, JEJ), BANK BNP PARIBAS

*Kultura zjada strategię na śniadanie.*

Peter Drucker

„Różnorodność jest faktem, natomiast włączenie jest decyzją, wyborem”<sup>(15)</sup>. Jeśli mówimy o różnorodnej i włączającej organizacji, to dotykamy sfery wartości. Z mojej perspektywy D&I to fundament kultury organizacyjnej, który jest wzmacniany poprzez wartości takie jak np. szacunek, zaufanie, współpraca etc. W kontekście D&I bardziej adekwatna jest próba uchwycenia aspektów kulturowych w organizacji niż analiza jej struktury. Istnieje wiele definicji kultury organizacyjnej powstałych na gruncie różnych nauk społecznych, większość z nich podkreśla znaczenie podzielanych przez grupę norm, wartości, wzorców zachowań służących realizacji celów.

Można nie mieć w firmie ani dedykowanego stanowiska, funkcji, ani nawet nie posługiwać się pojęciem D&I dla określenia kultury, procesów lub polityk, a jednak tworzyć organizację, która przynajmniej częścią swoich działań wpisuje się w zakres tej idei.

W niektórych organizacjach może to być świadomy zabieg, aby nie umieszczać tematów D&I w określonej strukturze, np. jako zadania HR, aby „nie wyręczać” managerów, a wzmacniać ich osobiste zaangażowanie i odpowiedzialność za budowanie inkluzywnej organizacji.

Zakładając, że chcemy jednak przy pomocy struktury tworzyć bodźce, motywować do kształtowania kultury D&I, to najbardziej efektywne będzie przyjrzenie się istniejącym w danej organizacji zasobom, odszukanie i wzmocnienie działań, które urzeczywistniają wartości, które wiążemy z organizacją włączającą. Pierwsze skojarzenie umiejscowienia tematów D&I w organizacji w obszarach HR wydaje się zbyt zamykające, choć oczywiście wiele aktywności realizowanych w obszarze HR, także tych wynikających z kodeksu pracy, w naturalny sposób dotyczy tematów D&I. Silne impulsy mogą wychodzić jednak z różnych obszarów organizacji, np. inicjatyw oddolnych osób pracujących, budowania sieci pracowniczych (networków), spontanicznego zaangażowania w różne inicjatywy ogólnospołeczne, odpowiedzialności społecznej, sposobu komunikacji liderów, liderek

<sup>15</sup> Wypowiedź przypisywana Justinowi Trudeau.

i całej organizacji. I to jest dobry, naturalny punkt wyjścia do bardziej świadomego zarządzania D&I w organizacji. Strukturę warto oprzeć na mocnych punktach, na widocznych załączkach kultury, którą chcemy rozwijać.

Pojęcie D&I ewoluuje, poszerza zakres zagadnień, które wchodzi w jego zakres. Każda organizacja realizując swoją misję i działając w różnych kontekstach społecznych szczególnie uwagę poświęca wybranym tematom. Początkowo o różnorodności mówiono w aspekcie równości płci, wieku, niepełnoprawności, tożsamości płciowej, orientacji seksualnej i innych cech prawnie chronionych, następnie sposobów myślenia, działania, uczenia się, bogactwa talentów, sytuacji życiowej, w ostatnim czasie szczególnego znaczenia nabrały zagadnienia zdrowia psychicznego (*mental health*), opieki nad osobami zależnymi (*people care*), dobrostanu (*wellbeing*), *work-life balance* (WLB).

W BNP Paribas nie zamykamy tematów D&I w konkretnym obszarze. Stanowisko dedykowane zarządzaniu różnorodnością powstało w HR jako klamra spinająca wiele wcześniejszych działań w ramach różnych struktur banku. Czyli kultura została wypracowana wcześniej niż struktura, która została do niej dostosowana tak, by ją uzupełnić i zapewnić efekt synergii. Promowanie różnorodności jest też wpisane w strategię społecznej odpowiedzialności (CSR) i zrównoważonego rozwoju naszego banku. W ramach Grupy BNP Paribas mamy również w każdym kraju przypisane funkcje tzw. Diversity Officer, które są pełnione przez dwie osoby, będące przedstawicielami obszaru HR oraz biznesu.

Naszym zdaniem wiarygodna organizacja prezentuje spójność swoich działań w odniesieniu do osób (współ)pracujących, klientów i klientek oraz otoczenia społecznego. I właśnie w tych płaszczyznach realizujemy wiele projektów, które tworzą różnorodną i włączającą organizację.

Z perspektywy osób pracujących dbamy o kulturę relacji w miejscu pracy, realizujemy politykę zarządzania różnorodnością w cyklu życia w organizacji, we wszystkich procesach HR, tworzymy programy rozwojowe, talentowe, dzielenia się wiedzą, rozwijamy kafeterie benefitów, wspieramy rozwój sieci pracowniczych etc.

Z perspektywy klientów i klientek otwarcie komunikujemy, że chcemy być bankiem dostępnym dla każdej i każdego. Znakiem rozpoznawczym naszej otwartości było pojawienie się na naszych oddziałach naklejek „Strefa Otwarta dla Każdego”. Nasze kampanie reklamowe dotyczą ważnych społecznie tematów, m.in. równości płci i innych celów zrównoważonego rozwoju. Szczególną troskę poświęcamy budowaniu dostępności naszych usług dla osób z niepełnosprawnościami.

I wreszcie z perspektywy otoczenia społecznego aktywnie wspieramy osoby pracujące w działaniach na rzecz D&I w ich środowiskach lokalnych poprzez program Lokalnych Ambasadorów Banku, liderów konkursu na projekty wolontariackie czy wolontariuszy Szlachetnej Paczki. Nasza Fundacja BNP Paribas we współpracy z eksperckimi organizacjami prowadzi szereg programów i inicjatyw, które działają na rzecz wsparcia grup zagrożonych wykluczeniem, wzmacniania różnorodności kulturowej czy wyrównywania szans przez edukację.

Przywołując te przykłady pragnę podkreślić, że ambasadorem D&I w organizacji może być każda i każdy z nas niezależnie od pionu, miejsca w organizacji, pełnionej w niej funkcji. Budowanie sformalizowanej struktury najlepiej więc rozpocząć tam, gdzie w danej organizacji najmocniej bije D&I-owe serce. Być może będą to inicjatywy oddolne, być może działalność sieci pracowniczych, może spontaniczna aktywność grupy osób współpracujących, a może od razu pomysł HR, czy też działanie określonej osoby. Może być też tak, że decyzja o stworzeniu struktury wyniknie z realizowanej diagnozy gotowości organizacji do wdrożenia działań z obszaru D&I, a może być decyzją zarządu czy CEO. Warto wtedy zastanowić się w szerszym zespole, czym dla nas – osób pracujących w danej organizacji jest D&I i czego potrzebujemy, by wzmacniać i rozwijać takie podejście.

W zależności od polityki i możliwości danej organizacji warto następnie nagłośnić i wzmocnić te wartości i działania, które budują kulturę D&I. Twórcy i twórczynie ważnych inicjatyw docenieni przez organizację, obdarzeni przestrzenią do działania prawdopodobnie staną się oddolnym impulsem do tworzenia struktury.

W bardziej dojrzałych organizacjach, gdzie jest możliwe i celowe utworzenie stanowiska dedykowanego D&I, jego funkcją będzie m.in. rozwijanie kultury, edukacja o oraz na rzecz D&I, inicjowanie, prowadzenie czy wspieranie projektów tematycznych, udrażnianie systemów, procedur, usuwanie barier, współtworzenie, realizowanie polityk, procedur równościowych, współpraca z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Warto współpracę tej osoby połączyć zarówno z aktywnościami działu Human Relations (HR)/Kadr, jak i compliance, legal, gdyż w wielu obszarach jej działania będą sprzężone z działaniami tych struktur i wymagać będą systemowego podejścia i doprecyzowania zakresów kompetencji tak, by zapewnić synergię w przeciwdziałaniu zjawiskom, które godzą ideę D&I.

Kompetencje najbardziej istotne na tym stanowisku, niezależne od szczegółowego zakresu obowiązków to:

- łatwość nawiązywania i budowania relacji,
- umiejętność budowania zaangażowania, entuzjazmu, inspirowania innych,
- szacunek i otwartość na różne perspektywy, poglądy, sposoby myślenia,
- wysoka samoświadomość (również w obszarze własnych nastawień: uprzedzeń, preferencji),
- wysokie zdolności komunikacyjne (uwaga, empatia, tematy wrażliwe, włączający język),
- ciekawość świata, otwartość, chęć rozwoju, uczenia się.

O sytuacji D&I Officera więcej w rozdziale [4.5. Jak być liderem lub liderką D&I i nie zwa-  
riować](#), str. 122.

### 3.3. Strategia D&I dla organizacji

*SUSANNA ROMANTSOVA (ONA, JEJ), IKEA*

*Strategy is not the consequence of planning,  
but the opposite: it is a starting point.*  
Henry Mintzberg

Jako firmy, które funkcjonują w oparciu o wartości, mamy obecnie w Polsce wyjątkową możliwość współtworzyć nową, bardziej włączającą rzeczywistość w naszych miejscach pracy, a wspierając różnorodność także wywierać pozytywny wpływ na społeczeństwo.

Bycie w tej dziedzinie pionierską organizacją niewątpliwie wiąże się z szeregiem wyzwań. Powinniśmy nieustannie dbać o równowagę pomiędzy celami biznesowymi i potrzebami osób pracujących w organizacji a dynamicznie zmieniającym się kontekstem społeczno-ekonomicznym, w którym wszystkie i wszyscy funkcjonujemy.

Niemniej czasy turbulencji, nagłych zmian i wyzwań, niosą ze sobą również ogromne możliwości. Mają potencjał do pozytywnej zmiany naszej kultury pracy, bardziej innowacyjnego podejścia do biznesu oraz przenoszenia relacji międzyludzkich na nowy poziom. „Gdy nic nie jest pewne, pewne jest, że wszystko jest możliwe” (Margaret Drabble).

Podejście do relacji międzyludzkich w organizacji często odzwierciedla strategia różnorodności i włączania. Ciężko jest przecenić jej znaczenie zarówno dla samej organizacji, dla osób w niej pracujących, jak i otoczenia biznesowego. Jest ona wyrazem strategicznego podejścia do rozwoju relacji międzyludzkich i odzwierciedlanych wartości i sprawia, że mogą przekształcić się z pięknej idei w praktyczny, wykonalny i mierzalny priorytet biznesowy.

Aby tak się stało, powinniśmy dążyć do pełnej integracji podejścia do różnorodności i włączania ze wszystkimi procesami, systemami, praktykami biznesowymi naszej organizacji oraz odzwierciedlać je w naszym zaangażowaniu społecznym. Oznacza to, że strategia D&I staje się nam niezbędna też po to, aby jako organizacja rozwijać się w zrównoważony sposób i budować przewagę konkurencyjną.

Przyszłość należy do firm zwinnych, zaangażowanych i społecznie odpowiedzialnych. A przyszłość dzieje się teraz.

### Strategia D&I to nie PowerPoint dla zarządu

#### 1. Przygotuj unikalny business case dla swojej organizacji

„Co to konkretnie oznacza dla mojej firmy?” – jest to pytanie, od którego należy rozpocząć tworzenie strategii D&I. Uzasadnienie biznesowe (*business case*) dla różnorodności i włączania nie pozostawia wątpliwości, jest dobrze uargumentowane (*reference*) i dla większości z nas również dobrze znane. Niemniej, aby strategia D&I miała praktyczne przełożenia na rzeczywistą zmianę w firmie, musi być „przyswojona” zarówno na poziomie indywidualnych osób pracujących, zespołów, jak i kultury organizacyjnej. Business case organizacji powinien wskazywać, dlaczego ta konkretna firma powinna skupić się na różnorodności i budowaniu kultury włączenia. Strategie mają oczywiście różną formę – od bardzo rozbudowanych, do najprostszych. Może to być nawet 2–3-stronicowy dokument zawierający odpowiedź na pytanie „dlaczego” D&I jest ważne w organizacji z uwzględnieniem poziomów trzech filarów biznesu: osób (współ)pracujących, klientek i klientów oraz marki. Celem zindywidualizowanego uzasadnienia biznesowego jest nie tylko budowanie świadomości wśród osób decydujących, ale też zaangażowanie wszystkich pracowników i pracowników do podjęcia działań w celu budowania włączającego miejsca pracy.

Przygotowując taki dokument warto jednak pamiętać, że to co może wydawać się oczywistym dla osoby, która odpowiada za wypracowanie strategii, wcale nie musi takim być dla wszystkich osób pracujących ani dla kontrahentów\_kontrahentek, klientek, klientów czy interesariuszy lub interesariuszek. Stąd strategia powinna także uspołniać podejścia i uwzględniać różne perspektywy nie tylko osób w Twojej organizacji, ale także spoza niej.

#### Przydatne pytania przy tworzeniu business case dla firmy:

1. Jak Twoja marka jest postrzegana na rynku?
2. Czy ludzie myślą o niej i mówią: „To jest miejsce, w którym chcę pracować, ponieważ jest zróżnicowane i sprzyjające włączaniu?” A może przeciwnie: „Nie wierzę, że będę tam mile widziany\_widziana”?
3. Kim są osoby (współ)pracujące? Czy wiesz, jak o sobie mówią, jak się identyfikują? Jeśli nie, warto rozważyć przeprowadzenie dobrowolnej kampanii samoidentyfikującej, która pokaże zróżnicowanie w organizacji.
4. Czy osoby pracujące odzwierciedlają klientki i klientów Twojej organizacji?
5. Czy osoby pracujące reprezentują lokalne społeczności lub otoczenie biznesowe?

## 2. Przeprowadź audyt stanu obecnego

Jeśli nie wiesz, gdzie jesteś, skąd wiesz, dokąd się wybierasz?

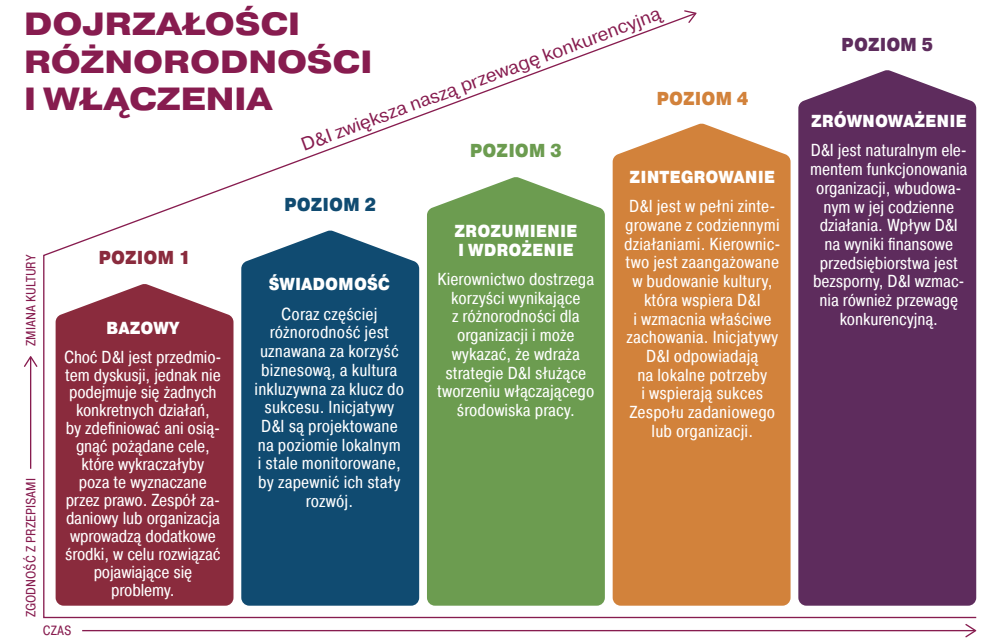
Ocena obecnej sytuacji lub pełnowartościowy audyt odpowiadają na pytanie „co robimy?” Postaraj się zebrać jak najwięcej danych o osobach (współ)pracujących, klientkach, klientach, lokalnych społecznościach w otoczeniu biznesowym Twojej organizacji, ale też o procesach i systemach w firmie. Ważne jest też, by przeanalizować ich wzajemne relacje.

### Przykładowe kategorie do audytu D&I:

- 1. Ocena przywództwa:** co liderki i liderzy myślą o D&I i jak postrzegają włączanie w Twojej organizacji? Czy i w jaki sposób rozwijają kompetencje z obszaru przywództwa włączającego? Czy te kompetencje są uwzględniane w ich kwartalnej albo rocznej ewaluacji?
- 2. Demografia:** kim są osoby (współ)pracujące w Twojej organizacji? Różnorodna reprezentacja jest kluczowa, tak samo jak wiedza o tym, na jakim etapie i w jakich procesach może być ona zaburzona i jak temu przeciwdziałać. Warto tu zacząć od zdefiniowania istniejącej w firmie różnorodności – jej przesłanek, wymiarów, a także od zweryfikowania, jak jest ona rozłożona w organizacji, zarówno w pionowej, jak i pionowej strukturze. Wszelkie zaobserwowane nierówności warto zbadać pogłębianą analizą.
- 3. Ankieta na temat włączenia (wskaźnik Inclusion Index):** jak osoby pracujące oceniają swoją pracę, jej warunki, możliwości rozwoju, relacje z osobą przełożoną i osobami współpracującymi oraz atmosferę w zespole pod kątem włączania i doceniania ich różnorodności? Warto też spojrzeć na wyniki przez pryzmat danych demograficznych – tj. „złamać” je przez płeć, wiek, pochodzenie i inne dostępne dane. W innym przypadku zabraknie pełnego obrazu obecnej sytuacji. Dodatkowo można zaangażować grupy fokusowe i przeprowadzić wywiady indywidualne, aby mieć holistyczne pojęcie o tym, w którym miejscu na drodze do osiągnięcia inkluzji jest Twoja organizacja. Wskaźnik taki może uwzględniać także wyniki badania przynależności, relacji, satysfakcji. Więcej o badaniu D&I w organizacji w rozdziale 3.6. Miarka za miarkę. Diagnostyka i monitoring poziomów różnorodności i inkluzji, str. 65. Pomocne bywa opracowanie dashboardów, np. Spotify; AT&T; taka wstępna mapa czy zbiór danych może pomóc zobaczyć różnorodność firmy.

- 4. Analiza dojrzałości:** na jakim etapie budowania włączającego miejsca pracy jest Twoja firma? Czy jesteście jeszcze na etapie wprowadzenia do zagadnienia i budowania świadomości wśród osób pracujących, czy może robicie już pierwsze kroki w kierunku polepszenia systemów i procesów?

## MATRYCA DOJRZAŁOŚCI RÓZNORODNOŚCI I WŁĄCZENIA



Źródło: BAE Systems (2020):

[https://www.baesystems.com/cs/ContentServer?packedargs=WEBROOTNAME%3Den\\_global&c=BAEPlainPageCnt\\_C&childpagename=Global%2FBAELayout&rendermode=preview&pagename=GlobalWrapper&cid=1434555484486](https://www.baesystems.com/cs/ContentServer?packedargs=WEBROOTNAME%3Den_global&c=BAEPlainPageCnt_C&childpagename=Global%2FBAELayout&rendermode=preview&pagename=GlobalWrapper&cid=1434555484486)

- 5. Analiza rynku, konkurencji i otoczenia biznesowego:** co robią inne firmy? Jakie oczekiwania mają klientki i klienci? Czy widzimy możliwości do współpracy i współtworzenia zmiany? Kogo chcielibyśmy zaprosić do takiego wspólnego projektowania podejścia do D&I? Budowanie synergicznego podejścia jest rozwijające dla wszystkich stron! Nowe informacje i wymiana doświadczeń mogą zainspirować Twoją organizację, jak i również pomóc uzupełnić wiedzę albo podejście, którego brakuje w Twojej strategii.

### 3. Opracuj strategię dla ludzi i koniecznie razem z nimi

Możesz tworzyć strategię, opierając na informacjach oraz danych pozyskanych na wcześniejszych dwóch etapach, jednak będzie to tylko połowa sukcesu. Druga połowa polega na tym, aby słuchać i słyszeć ludzi, z którymi (współ)pracujesz. Udane wdrożenie strategii D&I wprost zależy od stopnia zaangażowania zarządu, zespołu managerskiego oraz wszystkich bez wyjątku osób (współ)pracujących już na samym początku prac nad jej opracowaniem. Wdrożenie polityki różnorodności i włączania w organizacji wiąże się też w dużym stopniu z zarządzaniem zmianą. Pamiętając o tym, że „wszyscy chcą postępu, ale nikt nie chce zmiany” (Søren Kierkegaard), powinniśmy zadbać o to, aby tworzenie strategii D&I miało charakter partycypacyjny, by umożliwiała każdej osobie włączenie się w opracowanie dokumentu. Niezwykle ważny okaże się tu nie tylko sam dokument strategii, ale równie ważny dla organizacji będzie proces jego tworzenia. Partycypacja jest kluczem do włączenia, do zbudowania takiej kultury, która z jednej strony kształtuje wszystkie osoby w organizacji, z drugiej jest przez nie kształtowana. Takie podejście nie tylko pozwoli nam w holistyczny sposób odzwierciedlić w strategii rzeczywiste potrzeby osób pracujących, ale też im samym da poczucie współodpowiedzialności za proces budowania i wdrażania strategii.

To oczywiście dłuższa droga, ale droga, która się opłaca, która integruje osoby (współ)pracujące wokół wspólnych wartości, wspiera poczucie zespołowości i przynależności do organizacji.

Pamiętaj, by wyposażyć strategię we wskaźniki pomiaru skuteczności realizowanych celów. Regularne monitorowanie takiej skuteczności w oparciu o właściwie zaprojektowane narzędzia pomiaru będzie dla Ciebie szczególnie przydatne, kiedy zechcesz przeprowadzić ewaluację i zaprojektować kontynuację strategii na następny okres. Dzięki nim już w nie-dalekiej przyszłości będziesz mógł\_mogła ocenić realną zmianę, która zaszła bądź nie w Twojej organizacji. Więcej o monitorowaniu D&I w organizacji przeczytasz w rozdziale 3.6. Miarka za miarkę. Diagnoza i monitoring poziomów różnorodności i inkluzji, str. 65.

### 4. Połącz wszystko w całość i konsekwentnie to realizuj, zachowując elastyczność

Już wiesz, **dlaczego** Twoja organizacja potrzebuje strategii D&I. Wiesz, **co** dokładnie powinniście zrobić i z pewnością wiadomo też, **kiedy** ma się to wydarzyć (pamiętamy, że „przyszłość dzieje się teraz”). Ostatnie pytanie – „**jak?**” – odpowiada za taktykę wdrażania zaprojektowanych zmian.

„Mniej znaczy więcej” jest złotą zasadą także w przypadku strategii D&I. Niech skuteczność oraz realny, mierzalny wpływ na pozytywne doświadczenie osób pracujących, klientek, klientów oraz lokalnych społeczności będą Twoją Gwiazdą Polarną w pracy z różnorodnością i włączaniem.

Dobłą praktyką jest też podzielenie ambitnych planów na małe, średnie i duże inicjatywy. Te mniejsze będą pomagać Twojej firmie w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej poprzez podtrzymanie poczucia sprawczości. Realizacja średnich będzie potwierdzać, że zmiana jest w toku, realne usprawnienia są wprowadzane i zarazem będziecie mieli satysfakcję z tego, że widzicie postęp, który zachodzi w krótszej niż kilkuletniej perspektywie. Te duże z kolei, będą mieć największy wpływ na cele, do których dążycie. Przyczynią się one do nie tylko pozytywnej zmiany w miejscu pracy, lecz również wzmocnienia marki w zdobyciu przewagi konkurencyjnej i w wywieraniu istotnego wpływu na sytuację społeczną. Przed przystąpieniem do wyboru określonych narzędzi wdrażania strategii i ujęcia ich w plan działań warto zrobić też analizę SWOT wdrożenia strategii i przygotować proces jej komunikacji, by już na wstępie pozyskać sojuszniczki i sojuszników. Warto też pamiętać, że najlepsze są narzędzia najprostsze, a skuteczne nie musi oznaczać złożone i kosztowne. Więcej o planowaniu komunikacji strategii D&I przeczytasz w rozdziale 3.4. Komunikacja o D&I, str. 44.

### 5. Zawsze pamiętaj, jedyną stałą jest zmiana

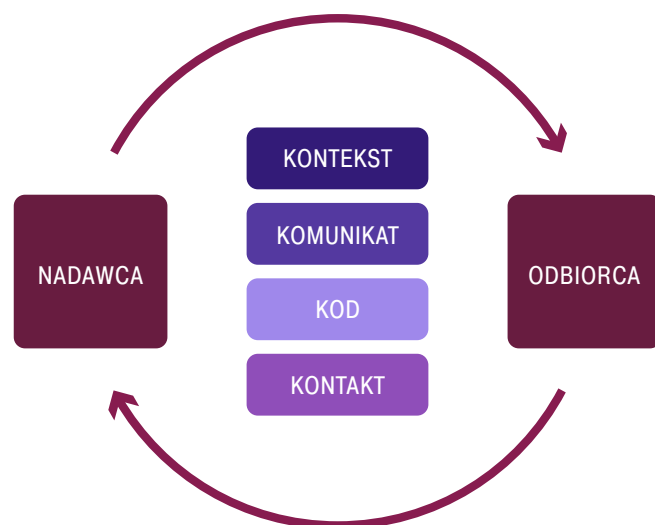
Potrzeby ludzi się zmieniają, rynek ewoluuje, kontekst społeczny się zmienia. Twoja strategia powinna być aktualna i elastyczna. Zwłaszcza w czasach VUCA, które charakteryzują się zmiennością, niepewnością i złożonością zachodzących zmian i procesów, strategie powinny być projektowane krótkookresowo tak, by zachować zwinność. Kierunek firmy może się nie zmieniać od lat, jednak plany działań w obszarze D&I oraz narzędzia do ich realizacji powinny zawsze odpowiadać na aktualne oczekiwania i potrzeby, inaczej pozostaną wyłącznie szczytną ideą.

### 3.4. Komunikacja o D&I

MONIKA KULIK (ONA, JEJ), ORANGE POLSKA

Komunikacja bywa nazywana królową kompetencji. Gdy mówimy o komunikacji na temat różnorodności w firmie, powinniśmy w zasadzie mówić o ogólnych zasadach dobrej komunikacji. Czym jednak będzie dobra komunikacja, która jak na królową przystało wyznacza drogę dla innych kompetencji związanych z projektowaniem i wdrażaniem kultury włączenia w organizacji? Dobra, to znaczy jaka?

Gdy opowiadam o komunikacji, lubię wykorzystywać klasyczny i wciąż powszechnie wykorzystywany model autorstwa Romana Jakobsona<sup>(16)</sup>. Zgodnie z tym schematem komunikacja wymaga nadawcy i odbiorcy, którzy posiadają wspólny język (kod) służący do tworzenia komunikatu, mają ze sobą kontakt (bezpośredni lub zapośredniczony) i działają we wspólnym kontekście, tj. mają zbliżoną wiedzę na temat wycinka rzeczywistości, którego dotyczy komunikat.



[Graf pokazuje model komunikacji. Pomiedzy nadawcą a odbiorcą znajdują się takie, elementy jak: kontekst, komunikat, kod, kontakt. Komunikacja może iść od nadawcy do odbiorcy i od odbiorcy do nadawcy.]

Zastanówmy się, jak w tym układzie może brzmieć prosty przekaz do osób pracujących w organizacji na temat przyjęcia przez firmę polityki różnorodności.

<sup>16</sup> R. Jakobson, *Poetyka w świetle językoznawstwa*, przeł. z ang. Krystyna Pomorska, Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich 1960.

### Nadawca

W firmowej komunikacji wewnętrznej oficjalny nadawca to organizacja, która włącza kwestie różnorodności do kultury organizacyjnej i sprawia, że stają się one tematem informacji, ale też standardem, który wyznacza kierunek komunikacji włączającej. Dlatego ważne jest nie tylko co, ale też jak mówimy – dbałość o zasadę równego traktowania już na poziomie języka oznacza na przykład stosowanie feminatywów np. żeńskich odpowiedników nazw stanowisk, sposób mówienia o osobach z niepełnosprawnościami czy odnoszenia się do grup mniejszościowych i społecznie defworyzowanych. Mówienie o „gender” w polskiej rzeczywistości może mieć znamiona deklaracji politycznej czy religijnej, a określenie „inwalida” być uznane za termin wykluczający przez osoby z niepełnosprawnościami. Konieczna jest więc znajomość włączającej terminologii, sformułowań, kontekstów.

Poprzez odpowiedzialność za słowo organizacja daje jasny komunikat, że firma popiera dane idee i sama je stosuje – nie tylko poprzez projekty i programy, które prowadzi, ale też poprzez formę, w jakiej komunikuje się z osobami pracującymi i otoczeniem.

To, że to „mówi firma”, oznacza w praktyce jej dział komunikacji i osoby odpowiadające za różne narzędzia komunikacji wewnętrznej. Muszą one znać te zasady i konsekwentnie je stosować, by komunikacja była jednolita i spójna. Dobrze jest więc opracować je w formie spisanej, np. jako standardy komunikacji równościowej czy niedyskryminacyjnej, promować je w organizacji i powierzyć monitorowanie ich przestrzegania konkretnej osobie.

W Orange przyjęliśmy „Zasady odpowiedzialnej komunikacji”, które są naszym przewodnikiem dla tworzenia przekazów do osób pracujących, klientów i klientek, partnerów biznesowych i społecznych. Czytamy w nich, że „każda forma komunikacji – promocyjna, reklamowa czy korporacyjna, skierowana do wewnątrz czy na zewnątrz firmy – musi:

- odzwierciedlać różnorodność naszych klientów,
- być dostosowana do kultury danego kraju,
- gwarantować dostępność naszego komunikatu (np. dla osób starszych, z niepełnosprawnościami, neuroróżnorodnych),
- być pozbawiona stereotypów,
- nie zawierać obraźliwych uwag ani komentarzy”.

Te ogólne zasady są następnie przekładane na konkretne zapisy dotyczące języka komunikatów oraz wytyczne dla zdjęć i obrazów, które chcemy i możemy stosować.



Rolę formalnego nadawcy pełni natomiast osoba, której podpis widnieje pod danym komunikatem. Może to być osoba zarządzająca całą organizacją – na przykład prezes, prezeska czy dyrektor albo dyrektorka zarządzająca albo manager odpowiedzialny czy też managerka odpowiedzialna za ten obszar. Taka komunikacja „z wysokiego szczebla” to sygnał dla innych, że kwestie różnorodności są dla firmy ważne i poświęca im ona należyłą uwagę.

Nie zawsze jednak musimy czy nawet powinniśmy mówić z najwyższego poziomu. Można przecież oddać głos „ambasadorom i ambasadorkom różnorodności” – osobom, które przez swoje działania, doświadczenie czy osobistą historię uwiarygodniają dany przekaz. Dzięki nim komunikat jest bardziej autentyczny i ludzki – wierzymy im i ufamy, bo wiemy, że ich słowa są zgodne z ich sposobem myślenia i zachowaniami. Jakże inaczej brzmi komunikat na temat dostępności naszych usług dla osób z niepełnosprawnością, kiedy słyszymy „ja też jestem osobą z niepełnosprawnością i na co dzień doświadczam tego...” W komunikacji o D&I nie tylko istotny jest pierwszy przekaz inicjujący podjęcie tematu przez organizację, ale także każdy kolejny, który tworzy system wytycznych postępowania w obszarze różnorodności i włączenia. Na koniec chodzi przecież o to, by to każdy i każda z nas była ambasadorką albo ambasadorem różnorodności, by nie tylko poprzez włączającą komunikację werbalną, ale także przez konkretne działania i zachowania budować spójny i konsekwentny przekaz na temat wartości kultury włączenia dla naszej organizacji.

Odwołując się do naszego przykładu – wyobrażam sobie, że to prezes, prezeska albo dyrektor czy dyrektorka zarządzająca zakomunikuje fakt, że firma przyjęła politykę różnorodności. Najlepiej wspólnie z osobą wyznaczoną do zarządzania tym obszarem, aby od razu pokazać, że konkretna osoba będzie zajmowała się tym tematem w ramach swoich obowiązków. I dobrze, by mówił, mówiła w pierwszej osobie liczby mnogiej – „my”, abyśmy mogli czuć się częścią tego procesu i zrozumieć, że nas również on dotyczy i angażuje. Komunikat staje się bardziej wiarygodny, gdy widzimy autentyczne zaangażowanie osób decyzyjnych w myśl zasady „Wdrażanie inkluzji zacznij od siebie” („Inclusion starts with I”). Wdrożenie tego postulatu najczęściej przekazywane jest w ręce osoby odpowiedzialnej w organizacji za obszar D&I.

## Odbiorca

Po drugiej stronie procesu komunikacji mamy odbiorcę, odbiorczynię komunikatu – konkretną osobę lub grupę. Nie zakładamy istnienia jakiegoś uniwersalnego odbiorcy albo odbiorczynie. Inaczej mówimy do wszystkich osób pracujących, a inaczej do osób

zarządzających czy zespołu managerskiego. Na różnorodność funkcji pełnionej w organizacji nakładają się dodatkowo różnice wynikające z kręgu kulturowego, wieku, wykształcenia, doświadczenia czy poglądów konkretnych osób. Inaczej też przekaz odczyta osoba przekonana do tej idei, inaczej wątpiąca w jej znaczenie lub sceptyczna.

Wyobraźmy sobie, kto konkretnie czyta nasz przekaz i jak może go zrozumieć. Czy dla tej osoby bardziej odpowiednia będzie emocjonalna i „ludzka” opowieść o charakterze storytellingu, odwołanie się do wspólnych wartości i idei czy może raczej naukowe argumenty poparte dowodami z badań o tym, jak różnorodność wpływa na kwestie zarządzania i kreatywność zespołów? Czy skuteczna będzie opowieść o „human” czy raczej „business case”? Z jednej strony możemy posługiwać się językiem liczb i projektów biznesowych i mówić np. jak wzrosła satysfakcja klientów seniorów i klientek senierek po wprowadzeniu dla nich nowych standardów obsługi, korzyściach dla zespołów wynikających ze współpracy międzypokoleniowej, jaki i poprzez ludzkie historie – na przykład wywiad z najdłużej pracującą osobą w firmie, która poprzez „human story” pokaże, jak zmieniała się jej praca i sama firma.

Pretekstem może być data w kalendarzu – Dzień Kobiet, dzień osób z niepełnosprawnościami czy Dzień Matki i Dzień Ojca. Może być ona okazją do tego, aby w innym kontekście pokazać dane o firmie i osobach w niej pracujących. Pamiętam, jak kiedyś na Dzień Różnorodności przygotowaliśmy dla kluczowych managerów i managerek informacje, ile w ich zespołach jest osób na urlopach macierzyńskich i ojcowskich, ile lat ma najmłodsza, a ile najstarsza osoba świadcząca pracę, ilu jest humanistów, humanistek, a ile osób z wykształceniem technicznym, jaki jest najdłuższy staż pracy oraz ile wynosi różnica między wynagrodzeniem kobiet i mężczyzn w zespołach. W takiej konfiguracji widzieli „swoich ludzi” po raz pierwszy. Dało im to do myślenia i pokazało różnorodność ich zespołów.

Odwołując się do informacji, że firma przyjęła politykę różnorodności, warto więc pokazać odbiorcom i odbiorczyniom, dlaczego organizacja to zrobiła, co to dla nich znaczy i odesłać do bardziej pogłębionych informacji na ten temat – być może do szkolenia, które pokaże, czym jest różnorodność. A dla zespołu managerskiego przygotować dedykowaną informację pokazującą, jakich obszarów zarządzania firmą i zespołami dotyczy polityka różnorodności i jakie są korzyści z jej stosowania. Niezależnie od rodzaju wybranej argumentacji mówmy językiem korzyści, bądźmy prawdziwi i pokażmy, co zarządzanie różnorodnością i inkluzja oznaczają w praktyce dla konkretnej osoby.

Zastanówmy się, jak zbudować argumentację na rzecz D&I, aby nasz odbiorca czy odbiorczynie dobrze odczytała nasz przekaz i poczuła, że odnosi się także do jej pracy,

postaw lub zachowania. Jednak komunikacja o D&I to tylko po części retoryka na wysokim poziomie, a w dalszej – teoria sprzedaży idei, koncepcji, planów i strategii.

Dlatego chcąc przekonać odbiorców i odbiorczynie do idei D&I w organizacji, warto świadomie zaplanować ten proces i dostosować komunikację do wielu wymiarów różnorodności reprezentowanych w organizacji – od neuroróżnorodności, poprzez różnorodność na poziomie wartości, ale także cech takich, jak wiek, pochodzenie narodowe, język, religia czy nawet poglądy polityczne.

### Komunikat

Tematem naszego przekazu jest różnorodność, a raczej zasady szanowania i doceniania różnorodności. Komunikat ten może być tworzony na różnym poziomie. Warto także pierwszy komunikat uzupełnić konkretnym wydarzeniem albo działaniem, podczas którego osoby pracujące będą mogły dowiedzieć się więcej na ten temat. Może to być na przykład Dzień Różnorodności z udziałem osób zarządzających, które podpisują politykę różnorodności, ekspertek i ekspertów, którzy przedstawiają nam pogłębioną wiedzę, z konkursami dla osób pracujących, które w lekkiej formie pozwolą przyswoić wiedzę na temat polityki firmy czy pewnych faktów, które jej dotyczą, by wśród tych faktów umiejscowić także różnorodność. (Czy wiesz, jaki procent kobiet w firmie zajmuje stanowiska managerskie? Przedstawiciele jakich narodowości pracują w naszej organizacji? Jaki procent osób spośród pracujących w naszej organizacji to osoby z niepełnosprawnościami? – To przykładowe pytania z naszego różnorodnościowego quizu).

Na początku komunikowania o D&I potrzebne jest pokazanie strategicznego podejścia do kwestii różnorodności i wyjaśnienie, dlaczego ten temat jest dla nas istotny, co oznacza dla organizacji, jak przekłada się na nasze plany i codzienne działania. Potem możemy przejść do bardziej szczegółowych działań czy projektów – sukcesywnie podkreślając, że są one częścią większej całości. Można nawet przygotować sobie pewną formułkę, która pojawia się zawsze przy opisie projektów z obszaru różnorodności – „projekt X jest częścią naszej polityki w zakresie różnorodności, która opiera się na szacunku dla innych i zasadach równego traktowania...”.

Ważne, aby informacja na temat różnorodności stała się elementem stałej komunikacji, pojawiała się systematycznie i w różnych kontekstach. Istotne jest również, abyśmy mówili językiem biznesu, przedstawiali zobowiązania i cele, które sobie stawiamy, pokazywali sposób ich realizacji i osiągnięte wyniki.

Inspirację do tego jak zorganizować Dzień Różnorodności w firmie znajdziesz m.in. w [infografice](#) opracowanej przez Kartę Różnorodności koordynowaną przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu „Zorganizuj Dzień Różnorodności”<sup>(17)</sup>.

### Kod

Ważne jest to, jakim językiem mówimy i czy jest on zrozumiały zarówno dla nadawcy, jak i odbiorcy. Czasami potrzebne jest przełożenie pewnej specjalistycznej terminologii na zrozumiały i prosty język lub znalezienie polskiego odpowiednika angielskiego terminu, co w przypadku zarządzania różnorodnością często następuje pewnych trudności. Czasami konieczne jest wytłumaczenie, co znaczy dany termin i jak my go rozumiemy, bo w ogólnym kontekście jest on odczytywany w sposób zniekształcony. Zadbajmy więc, by sposób, w jaki komunikujemy D&I, był dostępny dla różnorodnych pod wieloma względami osób. Dobrym ćwiczeniem na stworzenie zrozumiałego przekazu jest test „naiwnego czytelnika”, czyli pokazanie naszego komunikatu osobie, które nie zna tematu i sprawdzenie, jak go rozumie. Możemy sprawdzić to także tzw. testem 8-80 – jeśli komunikat jest napisany zrozumiałym językiem i przystępny w odbiorze, przekaz za nim stojący zrozumie zarówno osoba w wieku 8, jak i 80 lat.

Dlatego nasz przekaz, że firma przyjęła politykę różnorodności, powinno się uzupełnić o wytłumaczenie, jak rozumiemy ową różnorodność, by uspołnić „dekodowanie” komunikatu przez odbiorców i odbiorczynie minimalizując jego zakłócenia. Gdy z osobami pracującymi w Orange rozmawialiśmy po raz pierwszy o różnorodności, pytaliśmy, jak ją definiują. Dowiedzieliśmy się, że jest to dla nich wartość i rozumiana jest szeroko, jako przynależność do grup społecznych, różnice indywidualne i osobowościowe, ale też różnorodność doświadczeń i funkcji w organizacji. Wspólnie ustaliliśmy, że w ramach zarządzania różnorodnością „chcemy tworzyć kulturę współpracy, w której wszystkie osoby pracujące czują się szanowane, swobodnie realizują cele zawodowe i życiowe pasje”. Ta formuła stała się częścią naszej stałej komunikacji także w strategii społecznej odpowiedzialności firmy.

<sup>17</sup> Infografika „Zorganizuj Dzień Różnorodności” opracowana przez Kartę Różnorodności koordynowaną przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, [https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2016/08/Inspirator\\_infografika2016\\_02.pdf](https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2016/08/Inspirator_infografika2016_02.pdf).

## Kontakt

Mówiąc o kontakcie mamy na myśli relacje bezpośrednie, jak też różne formy pośrednie przez wykorzystanie wszelkich narzędzi komunikacji wewnętrznej.

Ta druga forma sprzyja powstawaniu zakłóceń w procesie komunikacji, które wymagają stosowania dodatkowych narzędzi i technik pozwalających odbiorcy skutecznie dekodować komunikat nadawcy zgodnie z jej lub jego intencją. Do podstawowych z nich należą techniki aktywnego słuchania, na czele z parafrazą. Wśród zakłóceń komunikacji o D&I możemy zidentyfikować m.in. nasze własne stereotypy i uprzedzenia, które niejednokrotnie budują bariery komunikacyjne. Chcąc je ograniczać sięgamy po narzędzia, które pozwalają nam skonfrontować się z naszymi barierami, a przez to otworzyć nas samych, jak i sposób komunikacji na różnorodność.

Sprawdzają się tu wszelkiego rodzaju działania rozwijające świadomość, np. w formule Żywej Biblioteki – więcej o tym narzędziu przeczytasz w rozdziale 4.1. Rozwój kompetencji w obszarze D&I, str. 89. Czasami wystarczy bowiem element zaskoczenia, aby złamać pewne utarte schematy myślenia. Kiedyś podczas firmowego eventu zaprosiliśmy do współpracy zespół hostów i hostess w różnym wieku. Osoby uczestniczące w tym wydarzeniu po raz pierwszy widziały seniorki i seniorów w takiej roli, byli też zaskoczeni ich niestandardowymi formami komunikacji („Myślisz, że jestem za stara na hostessę – a dlaczego?”). Dostaliśmy wtedy od osób pracujących wiele maili i pozytywnych komentarzy na temat tego pomysłu, a samo wydarzenie, w którym pokazywaliśmy, jak możemy przełamywać pewne stereotypy na temat różnorodności, przyniosło oczekiwane rezultaty.

Bezpośrednie formy komunikacji, podczas których możemy świadomie niwelować bariery komunikacyjne o D&I, to też wszelkiego rodzaju konferencje, eventy, szkolenia, warsztaty – gdzie podczas spotkań możemy rozmawiać o różnorodności. Pośrednie – to szeroki wachlarz kontaktów przy wykorzystaniu naszych mediów wewnętrznych – firmowych wydawnictw, intranetu, mailingu do osób pracujących czy newsletterów. Stanowią one nieocenione zaplecze komunikacji o zarządzaniu różnorodnością i włączeniu.

## Kontekst

Kontekst oznacza odniesienie się do szerszego otoczenia i czasu, do uwarunkowań kulturowych czy religijnych. Incydentalne komunikowanie tematów różnorodności, gdy w firmie zachodzą inne ważne zmiany, może być traktowane jako temat zastępczy czy mało istotny z punktu widzenia osób pracujących. Czasami symptomatyczny jest też

brak komunikacji wtedy, gdy dzieje się coś ważnego i ludzie oczekują, że firma zajmie stanowisko w danej sprawie.

Kontekstem może być też pewna sytuacja, incydent, na który firma reaguje dając sygnał, że nie aprobuje określonych zachowań albo wręcz przeciwnie – popiera jakieś postawy. W ten sposób organizacja umieszcza dane wydarzenie w kontekście wewnętrznych wartości, jej kodeksu etycznego, standardów postępowania czy kultury organizacyjnej. To ważne, aby firma również w ten sposób komunikowała wierność zasadom związanym z poszanowaniem zasad równego traktowania i różnorodności.

Dlatego warto wybrać odpowiedni moment na to, aby ogłosić, że firma przyjęła politykę różnorodności i przedstawić jej miejsce w szerszym kontekście zewnętrznym, np. odwołując się do pewnych zjawisk społecznych i wewnętrznym, powołując się na wartości, które firma deklaruje.

I na koniec najważniejsza kwestia: komunikacja na temat różnorodności powinna być żywa, co oznacza nieustanny dialog z osobami pracującymi, odpowiadanie na ich potrzeby, słuchanie ich głosu, odnoszenie się do aktualnej sytuacji, reagowanie na naruszenie zasad, które przyjęliśmy. Niezależnie od tego, jak będziemy zarządzać komunikacją na temat różnorodności, to najlepszymi jej ambasadorami i ambasadorkami są same osoby pracujące, które mówią, że różnorodność jest dla nich wartością i stosują jej zasady na co dzień w pracy i w życiu.

## Na koniec

W tym artykule skupiłam się na komunikacji wewnętrznej, ale powinna być ona częścią relacji firmy także z innymi interesariuszami – klientami i klientkami, partnerami i partnerkami biznesowymi i społecznymi, zaś polityka zarządzania różnorodnością powinna wychodzić poza obszar zarządzania ludźmi.

Mówiąc o różnorodności nie zapominajmy też o tym, jak o niej mówimy. Założenie, że język w mniejszym lub większym stopniu determinuje sposób widzenia świata i kierunek naszego myślenia, od lat jest przedmiotem badań. A skoro tak, to za pomocą słów można kreować postawy i zachowania społeczne, wybierając te czy inne sformułowania dla określenia „innego” – kogoś, kto nie jest taki sam jak my – ma inny kolor skóry, płeć, wiek, orientację seksualną, tożsamość płciową, ma ograniczenia sprawności albo inne niż nasze poglądy czy wiarę.

Dlatego gdy mówimy o zasadach zarządzania różnorodnością i inkluzji, często odnosimy się do pewnych standardów komunikacji – języka równościowego i komunikacji empatycznej. Z jednej strony oznacza to unikanie stereotypizacji, marginalizacji, wykluczenia czy stygmatyzacji w naszych przekazach, z drugiej konieczność dbałości o język włączający, stosowanie feminatywów czy pełną reprezentację różnych grup społecznych w naszych przekazach.

W jednym z konkursów dla osób pracujących na temat różnorodności wygrało kiedyś hasło „jesteśmy tacy sami, choć na ponad 7,8 miliardów sposobów”. I chyba o to w tym wszystkim chodzi.

## PRZYKŁADOWA LISTA KONTROLNA

*OPRAC. KATARZYNA PIECUCH*

### Komunikacja o różnorodności

Za pomocą słów można kreować postawy i zachowania społeczne. Dlatego tak ważne jest to, jak budujemy komunikat o i na rzecz D&I.

Poniższa lista pomoże Ci zadbać o najważniejsze aspekty tego komunikatu, tak aby zrealizować cele organizacji, zadbać o potrzeby odbiorcy, postużyć się odpowiednim kodem i uwzględnić kontekst, w jakim funkcjonujemy.

#### ORGANIZACJA JAKO NADAWCA\_NADAWCZYNI KOMUNIKATU



- 1. Stosuje język włączający** (więcej w rozdziale 4.3. Język włączający w miejscu pracy, str. 104.)

Niezależnie od tego, czy nadawcą jest lider\_liderka organizacji czy przedstawiciel\_przedstawicielka kierownictwa.



- 2. Opracowuje, wykorzystuje i monitoruje standardy komunikacji włączającej**

Standardy mogą stać się dobrym narzędziem do budowania świadomości osób pracujących, ale też stanowić wytyczne do komunikacji z klientem\_klientką.



- 3. Wyznacza lub organizuje wybory ambasadorów\_ambasadorki lub tworzy stanowisko osoby odpowiedzialnej za problematykę D&I.**

Działanie jest uzależnione od dojrzałości i gotowości organizacji do tworzenia takiego stanowiska



#### ODBIORCA\_ODBIORCZYNI KOMUNIKATU



- 1. Ma różne potrzeby oraz różną świadomość na temat D&I**

Dlatego ważne jest na początek określenie, kim jest nasz odbiorca\_nasza odbiorczyni i jaki komunikat będzie bardziej adekwatny: opierający się na human czy może bussines case.



## 2. Najlepiej przyjmuje język korzyści

Formułując komunikat o różnorodności warto posługiwać się językiem pozytywnym, szukać korzyści dla konkretnej grupy odbiorczyń i odbiorców. Podkreślać wartość różnorodności.



## 3. Wymaga konsekwencji, systematyczności, kompleksowości

Planując komunikację o różnorodności ważne jest rozwijanie tego tematu, wykorzystywanie różnych okazji do pokazywania wartości różnorodności. Uświadamianie wielu jej wymiarów, różnych grup, odmienności specyficznych dla danej społeczności firmowej jest kluczowe w budowaniu kultury różnorodności.



## KOMUNIKAT



### 1. Pierwszy komunikat nt. różnorodności

Warto go połączyć z większym wydarzeniem, które nada odpowiednią rangę planom wdrażania komunikacji o i na rzecz D&I (np. Dzień różnorodności). Zawiera wyjaśnienie, dlaczego jest to ważne dla firmy.



### 2. Jest częścią stałej komunikacji biznesowej

Pojawia się systematycznie, wskazuje na zobowiązania w zakresie różnorodności, cele i sposoby ich osiągnięcia.



### 3. Posługuje się odpowiednim kodem

Jest zrozumiały dla nadawcy i odbiorcy, wyjaśnia terminologię, weryfikuje, czy został odpowiednio zrozumiany, odebrany. Jest żywy i elastyczny.



### 4. Przekazywany jest poprzez transparentny i różnorodny kontakt

Komunikat przekazywany jest poprzez relacje bezpośrednie lub pośrednie. Różnorodność oznacza wielość dostępnych kanałów (wewnętrznych i zewnętrznych, np. konferencje, eventy, szkolenia, warsztaty). Transparentność dotyczy głównie komunikacji, w której dbamy o komunikat wolny od stereotypów, uprzedzeń, własnych ograniczeń w tym zakresie.



### 5. Pojawia się w określonym i odpowiednim kontekście.

Pierwszy komunikat odnosi się do szerszego otoczenia, w jakim działa organizacja i uzasadnia potrzebę włączenia D&I do polityki organizacji. Komunikacja o i na rzecz D&I reaguje na bieżącą sytuację wewnątrz firmy, rozwija świadomość różnorodności. Reakcja na zjawiska zewnętrzne (społeczne, polityczne) jest przemyślana, spójna z perspektywą firmy, adekwatna do przyjętej polityki różnorodności.



## 3.5. Znaczenie sieci pracowniczych (ERGs) dla budowania włączającej kultury korporacyjnej

ALEKSANDRA NIEDŹWIEDZKA-ŚCISŁOWSKA (ONA, JEJ)

I KAMIL KUHR (ON, JEGO), ASTRAZENECA

### 1. Sieci pracownicze: definicja, cele i korzyści dla biznesu

#### a. Czym są sieci pracownicze

Sieci pracownicze, zwane też ERGs (*Employee Resource Groups*)<sup>(18)</sup>, to oddolne inicjatywy tworzone i kierowane przez osoby pracujące, które wspierają budowanie zróżnicowanego, włączającego miejsca pracy i które działają zgodnie z wartościami i celami firmy.

Pierwsza sieć pracownicza została założona w latach sześćdziesiątych w USA przez prezesa Xerox Josepha Wilsona w odpowiedzi na dyskryminację na tle rasowym<sup>(19)</sup>. Dziś ERGs pozostają ważnym elementem budowania włączającego środowiska pracy: funkcjonują w 90% firm z listy Fortune 500<sup>(20)</sup>, a prawie każda firma zatrudniająca ponad 1,5 tys. osób daje możliwość utworzenia takiej sieci<sup>(21)</sup>.

Sieci pracownicze zazwyczaj zakładane są przez osoby, które łączy wspólna tożsamość lub przynależność do określonej grupy (np. kolor skóry, płeć, orientacja psychoseksualna, sprawność, wyznanie, rodzicielstwo) oraz przez osoby sojusznice. Głównymi celami sieci pracowniczych jest budowanie społeczności i poczucia przynależności, zapewnianie wsparcia i przyczynianie się do rozwoju osobistego i zawodowego w środowisku pracy.

<sup>18</sup> W języku angielskim można również spotkać się z nazwami „affinity groups” lub „business network groups” na określenie inicjatyw pracowniczych lub biznesowych mających na celu sieciowanie. Choć nie są to tożsame podmioty, ich charakter jest zbliżony. W języku polskim najczęściej używane jest określenie „sieci pracownicze”.

<sup>19</sup> Priscilla H. Douglas, *Affinity Groups: Catalyst for Inclusive Organizations*, str. 12 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ert.20171>.

<sup>20</sup> Eric V. Hall, *Know the Risks Before Developing an Affinity for Affinity Groups*, Rothgerber Johnson & Lyons LLP blog, <https://web.archive.org/web/2011113045622/http://www.rothgerber.com/showarticle.aspx?Show=872>, 2007.

<sup>21</sup> Priscilla H. Douglas, *Affinity Groups: Catalyst for Inclusive Organizations*, str. 12.

## b. Dlaczego biznes powinien wspierać sieci pracownicze

Sieci pracownicze wiążą się z szeregiem korzyści biznesowych, zarówno dla pracodawcy, jak i osób pracujących.

- **Kształtowanie włączającej kultury organizacyjnej:** sieci pracownicze budują poczucie wspólnoty, przynależności i większej sprawczości. Ułatwiają kontakt z osobami decyzyjnymi i kierownictwem. Naświetlają potrzeby marginalizowanych grup oraz zwiększają ich komfort pracy i poczucie bezpieczeństwa psychologicznego. Dzięki temu ERGs mogą wpływać na tworzenie bardziej włączającego środowiska pracy (np. biura w pełni dostosowanego do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, łazienek neutralnych pod względem płci etc.).
- **Przyciąganie talentów:** osoby działające w sieciach pracowniczych mogą promować włączającą kulturę organizacji w swoich społecznościach lokalnych, mediach społecznościowych, a nawet podczas targów pracy. To znakomita rekomendacja dla organizacji i proaktywna postawa w przyciąganiu talentów.
- **Wspieranie rozwoju osób pracujących i utrzymanie talentów:** sieci pracownicze oferują możliwości nauki i rozwoju nierzadko wykraczające poza zakres obowiązków (przywództwo, tworzenie strategii, zarządzanie projektami, coaching, mentoring, etc.). Zapewniają również możliwości zawodowego sieciowania (*networkingu*) i widoczność tym osobom, które je tworzą. Możliwości rozwoju sprzyjają zaangażowaniu, a to przekłada się na utrzymanie talentów w organizacji.
- **Partnerstwo dla biznesu:** sieci pracownicze oferują firmie wiedzę i doświadczenie swoich członków i członkiń oraz perspektywy dotyczące potrzeb i wyzwań społeczności, którą reprezentują. Jest to tak zwany odwrócony mentoring. ERGs mogą też pełnić rolę konsultacyjną, pomagając w projektowaniu strategii biznesowych, testowaniu pomysłów i rozwiązywaniu problemów. Dzięki temu firmy mogą podejmować bardziej świadome społecznie decyzje biznesowe, a także tworzyć lepsze, bardziej włączające produkty i usługi<sup>(22)</sup>.

<sup>22</sup> Przykład zaangażowania ERGs w proces tworzenia produktu: Pracownicze grupy pomocy angażują się w pracę z zespołami EA, <https://www.ea.com/pl-pl/inside-ea/news/erg-ea-game-teams>.

## 2. Dobre praktyki w tworzeniu sieci pracowniczych

### a. Jak zacząć?

- **Znajdź osoby, z którymi chcesz działać.** Jeśli pracujesz z kimś, kto angażuje się w życie firmy – zaproponuj tej osobie wspólne utworzenie grupy pracowniczej. Jeśli nie znasz nikogo takiego – użyj wewnętrznych komunikatorów, żeby zaprezentować swój pomysł. W przypadku międzynarodowych firm warto nawiązać też kontakt z ERGs w innych lokalizacjach i poprosić o wskazówki, jak najlepiej zacząć w Waszej organizacji.
- Jest was już dwoje lub kilkoro – spotkajcie się i zróbcie burzę mózgow<sup>(23)</sup>, żeby ustalić **wizję, misję i plan działania na najbliższe, powiedzmy, pół roku**. Ta perspektywa czasowa jest najwłaściwsza, bo dopiero zaczynacie i nie wiecie, jakimi zasobami będziecie dysponować, więc trudno będzie Wam zrobić realistyczny plan na dłużej<sup>(24)</sup>. Już teraz zastanówcie się, po czym poznacie, że sieć pracownicza dobrze się rozwija.
- **Ustalcie sposób komunikacji i umówcie regularne spotkania.** Mamy różne style komunikacji, więc przedyskutujcie, co jest najwygodniejsze dla Waszej sieci pracowniczej (na przykład: e-maile do podsumowań spotkań i delegowania zadań; wewnętrzny komunikator do wymiany pomysłów). Umówienie regularnych spotkań to dobry sposób na przypomnienie sobie i innym o sieci – łatwo o tym zapomnieć w natłoku codziennych obowiązków. Jeśli przed spotkaniem okaże się, że nie macie czego przedyskutować – po prostu je odwołajcie.
- **Zdobądź wsparcie kierownictwa.** Użyjcie wizji, misji i planu działań, żeby przedstawić swój pomysł kierownictwu i uzyskać wsparcie. Idealnie, jeśli jest ono finansowe, ale to z różnych powodów nie zawsze się udaje, więc możecie spróbować metodą mniejszych kroków. Niech najpierw wesprą Waszą sieć komunikacyjnie – nagłośnią jej istnienie, podkreślą swoje wsparcie i znaczenie takiej inicjatywy, zachęcą innych do dołączenia. Do rozmowy o finansach wróćcie po tym, jak zrealizujecie Wasz półroczny plan – to da Wam argumenty za tym, że należy inwestować w rozwój grupy również środki finansowe.

<sup>23</sup> Możesz skorzystać ze strony Liberating Structures, jeśli szukasz inspiracji do tego, jak poprowadzić takie spotkanie. <https://www.liberatingstructures.com>.

<sup>24</sup> Coraz częściej odchodzi się od projektowania wieloletnich strategii na rzecz dostosowanych do wymogów świata VUCA – Volatile (zmienny, ulotny), Uncertain (niepewny), Complex (złożony) i Ambiguous (niejednoznaczny).

- **Znajdź sponsorkę\_sponsora.** Podczas rozmów z kierownictwem znajdź osobę najbardziej otwartą na Wasz pomysł i pozyskaj ją jako sponsorkę\_sponsora. Głównym zadaniem takiej osoby jest zwiększanie widzialności sieci w kierownictwie – jeżeli będzie o Was pamiętać, to jest większa szansa, że odgórne wsparcie będzie stałe i w przyszłości znajdzie odbicie w Waszym budżecie.
- **Wyjdź do innych i zbadaj potrzeby.** Wykorzystuj możliwe okazje, żeby nagłośnić istnienie sieci pracowniczej – własne sieci kontaktów, komunikatory wewnętrzne, plakaty, wydarzenia i imprezy firmowe. Jednocześnie badaj potrzeby, jakie Wasza grupa może zaspokoić – przez przysłówkowe „rozmowy przy kawie” albo ankietowo (możecie przygotować kwestionariusz, który roześlecie mailowo albo rozdacie w trakcie jakiegoś wydarzenia). Informacje zgromadzone w tym procesie możesz wykorzystać, by zaktualizować półroczny plan albo wytyczyć kierunek działań w dłuższej perspektywie (roku czy dwóch).

#### Przykładowy kwestionariusz badania potrzeb możesz zobaczyć tutaj.

Odpowiedz na pytania poniżej, by pomóc określić, czego potrzebujesz od naszej sieci pracowniczej.

Co Cię zainteresowało w naszej sieci pracowniczej?

1. Na czym powinniśmy się skupić w najbliższym półroczu?
2. Co nasza sieć pracownicza może zrobić, by wesprzeć Cię w codziennym funkcjonowaniu w pracy?
3. Jak, według Ciebie, nasza sieć pracownicza powinna komunikować się z pozostałymi osobami w firmie? Poniżej są pytania doprecyzowujące.
  - Jakiego rodzaju informacji oczekujesz?
  - W jakiej formie?
  - Jakimi kanałami?
  - Jak często?

#### b. Co dalej?

**Jasny podział obowiązków.** Wybierzcie osoby decyzyjne, które będą reprezentować sieć (na przykład na spotkaniach z kierownictwem firmy) oraz osoby dedykowane do konkretnych zadań (na przykład komunikacji czy organizacji wydarzeń). Opracujcie tak zwany *succession plan*, czyli sposób, czas i kolejność przekazywania obowiązków innym.

- **Weryfikujcie misję, wizję i plany na bieżąco.** Planując konkretne wydarzenia, zastanówcie się, które z założonych celów one realizują. Regularnie sprawdzajcie zgodność działań ze strategią (na przykład co pół roku) i dostosowujcie ją w miarę potrzeb.
- **Opracujcie sposoby ewaluacji działań.** Warto zastanowić się, jak będziecie oceniać realizację swoich celów. Na przykład, możecie przygotować ankietę ewaluacyjną po zrealizowanym wydarzeniu.

#### Przykładowa ankieta ewaluująca warsztat:

Wypełnienie tej ankiety zajmie Ci nie więcej niż 3 minuty, a nam pomoże się doskonalić.

#### Określ, na ile stwierdzenia poniżej są zgodne z Twoimi odczuciami i oznacz to na skali:

- 1 – zdecydowanie nie zgadzam się
- 2 – nie zgadzam się
- 3 – trudno powiedzieć, nie mam zdania
- 4 – zgadzam się
- 5 – zdecydowanie zgadzam się

1. Treść spotkania była zgodna z jego tematem.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Osoby prowadzące były przygotowane do spotkania.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Osoby prowadzące angażowały innych w dyskusję.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Spotkanie dało mi nową wiedzę.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Chętnie wezmę udział w kolejnym spotkaniu prowadzonym przez te osoby.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### Uzupełnij poniższe zdania:

1. Część spotkania, która była dla mnie najciekawsza to...
2. Innym tematem spotkania, w którym chętnie wezmę udział jest...
3. Elementem spotkania, który należałoby poprawić lub usunąć jest...

#### Dziękujemy za Twoje odpowiedzi!

Jeżeli potrzebujecie bardziej zaawansowanych narzędzi do mierzenia i ewaluacji, możecie skonsultować się z działem HR.

**Podtrzymujcie zaangażowanie osób działających w sieci.** Możecie to robić przez regularne nieformalne spotkania, które będą budować poczucie przynależności. Zadbajcie o otwartą komunikację wewnątrz grupy (na przykład pytajcie inne osoby w sieci, czy czują się komfortowo ze swoimi obowiązkami). Równie ważne są transparentność (konsultujcie wizję i misję sieci ze wszystkimi, a nie tylko w gronie osób decyzyjnych) i utrzymanie równowagi między bieżącymi obowiązkami a tymi dodatkowymi, związanymi z siecią pracowniczą (osoby działające w takiej sieci powinny przedyskutować swoje zaangażowanie z przełożoną/przełożonym i wpisać to w cele indywidualne).

#### c. Co sprawdziło się w naszym przypadku?

**Zwiększaj widoczność grupy podczas wydarzeń firmowych.** AZPride Poland to grupa pracownicza, która działa w firmie AstraZeneca Pharma Poland. Edukuje, zwiększa widzialność osób LGBTQIA+ w pracy, buduje społeczność i kulturę sojusznictwa. Niedługo po formalnym utworzeniu grupy w firmie miał odbyć się Empowerment Summit – dzień dedykowany promowaniu różnorodności i włączenia. Była to dla nas świetna okazja, żeby po raz pierwszy zaprezentować się warszawskiemu oddziałowi firmy, więc zgłosiliśmy się do komitetu organizacyjnego z pytaniem, jak możemy pomóc. W trakcie wydarzenia zaprezentowaliśmy nasze plany, rozdawaliśmy tęczowe smycze do kart dostępu i przeprowadziliśmy warsztat o języku inkluzywnym. My zyskaliśmy widoczność, a komitet – wsparcie merytoryczne i organizacyjne.

Nasza grupa miała zasoby, by zrealizować warsztat i skonsultować wydarzenie merytorycznie, ale nie wszystkie sieci pracownicze będą miały wiedzę ekspercką z danego obszaru. Budowanie społeczności i kultury przynależności to równie ważne cele, co edukowanie!

### 3. Dowiedz się więcej

Informacje ogólne o sieciach pracowniczych

- Understanding Employee Resource Groups: A guide for Organizations. <https://medium.com/sarah-cordivano/employee-resource-groups-part-1-b684aa249420>
- The Benefits Of Employee Resource Groups <https://www.paycor.com/resource-center/benefits-employee-resource-groups-ergs>



→ How to Foster Workplace Belonging Through Successful Employee Resource Groups <https://www.forbes.com/sites/rebekahbastian/2019/02/11/how-to-foster-workplace-belonging-through-successful-employee-resource-groups/?sh=462d8d53dc73>

Wskazówki dla biznesu: w jaki sposób organizacja może wspierać ERG

→ Starting your Employee Resource Group: A Guide for Employees. <https://medium.com/sarah-cordivano/starting-your-employee-resource-group-a-guide-for-employees-63855b9e25b9>

→ How to Utilize Employee Resource Groups and Cultivate Meaningful Impact in Your Workplace <https://www.entrepreneur.com/article/358605>

## PROPONOWANA LISTA KONTROLNA

*OPRAC. KATARZYNA PIECUCH*

Poniższa lista kontrolna pomoże zaplanować proces tworzenia sieci pracowniczych w organizacji oraz monitorować jego postęp. Może też posłużyć jako materiał roboczy, którym podzielisz się z osobami zainteresowanymi ERGs i wykorzystasz na spotkaniach.

ZADANIE	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>1. Określ cel sieci, którą chcesz zbudować</b>	<input type="checkbox"/>
<b>2. Znajdź osoby, z którymi chcesz działać</b> Wybierz osoby, które działają i angażują się w życie firmy. Jeżeli nie znasz takich, skorzystaj z wewnętrznych kanałów komunikacji i ogłoś swój pomysł, zaproś ludzi do współpracy.	<input type="checkbox"/>
<b>3. Zrób burzę mózgów</b> Zorganizuj spotkanie z osobami, które odpowiedziały na Twój apel. Wspólnie ustalacie wizję, misję i plan działania na najbliższe pół roku.	<input type="checkbox"/>
<b>4. Ustalcie sposób komunikacji i umówcie regularne spotkania</b> Zdecydujcie, jak często będziecie się spotykać, w jakiej formie będą powstawać podsumowania, jak dzielicie się zadaniami. Bez choćby ogólnej struktury i zasad utrzymanie sieci jest trudne.	<input type="checkbox"/>
<b>5. Zdobądź poparcie kierownictwa</b> Wykorzystaj wizję i plany ERG, aby przekonać kierownictwo do wsparcia. Na początek może ono polegać na otwartym komunikowaniu poparcia dla inicjatywy. W dalszej perspektywie ważne jest zdobycie budżetu na rozwój sieci.	<input type="checkbox"/>
<b>6. Znajdź sponsorkę_sponsora</b> To osoba, która reprezentuje kierownictwo i widzicie, że najbardziej Wam sprzyja. Dzięki niej zwiększycie widzialność ERG wśród osób decyzyjnych w organizacji. To z kolei podniesie rangę sieci i wpłynie na jej trwałość.	<input type="checkbox"/>

---

### 7. Wyjdź do innych i zbadaj potrzeby

Nagłaśniaj informacje o istnieniu ERG. Jednocześnie badaj potrzeby, jakie Wasza grupa może zaspokoić. Możesz to robić nieformalnie podczas rozmów albo ankietowo. W poradniku znajdziesz przykład kwestionariusza. Zebrane dane wykorzystaj do dalszego planowania rozwoju sieci.



---

### 8. Obserwuj, co się sprawdza

Każda organizacja ma swoją specyfikę. Zobacz, co działa najlepiej w Twojej. Jakie komunikaty przynoszą największy efekt. Jakie wydarzenia firmowe możesz wykorzystać do nagłaśniania istnienia EGR i budowania jej pozycji w firmie.



---

### 9. Dowiedz się więcej

Dowiedz się więcej o sieciach pracowniczych działających w innych organizacjach – to dobre źródło wiedzy i inspiracji.



## 3.6. Miarka za miarkę. Diagnoza i monitoring poziomów różnorodności i inkluzji

*DR KINGA WYSIĘŃSKA-DI CARLO (ONA, JEJ), DIVERCITY+*

Rekomendacje dotyczące efektywnego zarządzania różnorodnością oraz budowania kultur włączających i przynależności zmieniają się wraz z postępem wiedzy o zarządzaniu, o różnorodności, o relacjach między ludźmi oraz o dynamice nierówności społecznych i ich konsekwencjach. Wiedza ta jest między innymi wynikiem postępów w metodologiach pomiaru. Im lepiej i dokładniej możemy szacować zależności pomiędzy różnymi czynnikami, z tym większą pewnością możemy twierdzić, że jakaś interwencja (działanie mające na celu zmianę w pożądanym kierunku) ma lub nie ma sensu.

Na przykład:

- Im precyzyjniej możemy określić, jakie mierzalne cechy korelują się (współwystępują) i w jakim stopniu z poziomami zarobków (np. stosując coraz bardziej zaawansowane techniki dekompozycji wynagrodzeń), z tym większym prawdopodobieństwem możemy twierdzić, że minimalizowanie wpływu pewnych cech niepowiązanych z produktywnością na zarobki w naszej firmie (np. płci, macierzyństwa czy narodowości) przyczyni się do większej równości.
- Im precyzyjniej możemy zmierzyć reakcje zróżnicowanych jednostek i grup na rozmaite bodźce (na przykład na wprowadzenie języka włączającego w komunikacji wewnętrznej firmy), tym lepiej dopasowane rozwiązania służące wzmocnieniu różnorodności i inkluzji możemy dobrać.
- Im precyzyjniej możemy zmierzyć różnorodność i nierówności, tym lepiej możemy opisać naszą organizację i jej potrzeby, a w konsekwencji opracować skuteczny plan działania.

Niestety czasami decyzje dotyczące polityk D&I (różnorodności i włączania) oparte są na trendach i modach, a nie na rzetelnym pomiarze i kompleksowej diagnozie sytuacji. W kolejnych numerach fachowych periodyków można przeczytać o coraz bardziej zniuansowanych rozwiązaniach (np. neurozarządzaniu), a firmy konsultingowe i szkoleniowe prześcigają się w oferowaniu atrakcyjnie brzmiących narzędzi czy warsztatów. Problem

polega na tym, że skuteczność tych narzędzi często jest jeszcze niesprawdzona<sup>(25)</sup>, rozwiązania niedostosowane do konkretnej organizacji i niespełnione oczekiwania prowadzą często do rozczarowania i zniechęcenia wobec działań na rzecz różnorodności i włączania w ogóle (jak w cyklu ekscytacji Gartnera<sup>(26)</sup>).

Bez opisanie organizacji w czasie  $t_0$ , czyli bez całościowej diagnozy dotyczącej stanu różnorodności i nierówności organizacji w punkcie startowym (przed podjęciem działań na rzecz zmian), wybór rozwiązania oparty o rzut monetą będzie równie (bez)sensowny, co wybór oparty o przegląd dostępnych rozwiązań, czy tzw. rozpoznanie rynku. Co więcej, rozpoznanie rynku może być złudne (ponownie – co się sprawdziło w jednej firmie, niekoniecznie musi się sprawdzić w innej), a wybór organizacji wspomagającej (konsultingowej) o wysokiej reputacji niekoniecznie zagwarantuje sukces (por. The Economist<sup>(27)</sup>). Podobnie, określenie efektywności interwencji będzie trudne – czy zmiana była efektem podjętego działania, czy ogólnych trendów? Czy brak zmiany był wynikiem niedopasowania działań do potrzeb firmy, czy problemów na etapie wdrożenia? A przede wszystkim – czy zaszła jakakolwiek zmiana?

Zatem zanim podejmiemy decyzję o tym, jakie działania w obszarze D&I podjąć i z jakiego wsparcia skorzystać, warto poświęcić czas na odpowiedź na następujące pytania:

1. Czy mam dokładny obraz różnorodności w organizacji na wszystkich jej poziomach (od najniższego do najwyższego szczebla)?
2. Czy wiem, które wymiary różnorodności wymagają szczególnej uwagi?
3. Czy wiem, które obszary są szczególnie problematyczne, to znaczy wydają się generować najwięcej nierówności?
4. Czy wiem, które grupy osób pracujących charakteryzują się najniższymi poziomami dotychczas stosowanych w firmie wskaźników zaangażowania, przynależności i dobrostanu psychofizycznego?

Niezależnie od tego, czy znasz już odpowiedzi na powyższe pytania, czy dopiero przystępujesz do diagnozy w swojej organizacji, poniższe wskazówki mogą Ci posłużyć jako lista kontrolna odnośnie do tego, jakie dane i analizy stanowią standardowe minimum

<sup>25</sup> Helena Vieira, *What neuroscience can(not) bring to the world of business*, LSE Blog, 4 kwietnia 2016 r., <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2016/04/04/what-neuroscience-cannot-bring-to-the-world-of-business/>.

<sup>26</sup> Marcus Blosch, Jackie Fenn, *Understanding Gartner's Hype Cycles*, Gartner Research, 20 sierpnia 2018 r., <https://www.gartner.com/en/documents/3887767>.

<sup>27</sup> Por. *McKinsey's partners suffer from collective self-delusion*, „The Economist”, 6 marca 2021 r., <https://www.economist.com/business/2021/03/03/mckinseys-partners-suffer-from-collective-self-delusion>.

diagnozy i monitoringu w zakresie D&I.

## Diagnoza różnorodności

Pierwszy krok w naszych działaniach powinna stanowić diagnoza różnorodności **w jej wąskim znaczeniu**. Co to znaczy?

Coraz więcej uwagi poświęca się temu, że różnorodność jednostek to nie tylko zróżnicowanie ze względu na takie cechy, jak płeć, wiek, kolor skóry, etniczność, niepełnosprawności, neuro-nietypowość<sup>(28)</sup> czy przynależność do grup LGBTQIA+ (czyli cechy wprost wymienione na przykład w tzw. ustawie wdrożeniowej), ale też ze względu na poglądy, typ wykształcenia, style pracy, uczenia się, umiejętności itp. **Wąskie rozumienie różnorodności odnosi się** do tzw. statusów przypisanych – **cech**, które nie zależą od naszego wysiłku, energii czy talentu, **których nie możemy zmienić** pracą czy siłą woli (dlatego są to cechy prawnie chronione). Większość z nich jest też zazwyczaj niezmienna przez całe życie (np. kolor skóry czy przynależność etniczna) i „powierzchnowa”, to jest **łatwo widoczna**, a co się z tym wiąże, uaktywnia stereotypowe oczekiwania we wszystkich sfera życia.

Budowanie kultury włączającej w organizacji, w której osoby różnią się pod względem stylów pracy czy poziomu ekstrawersji, ale większość zatrudnionych to pełnosprawni, cisłściowi mężczyźni o podobnym pochodzeniu i profilu wykształcenia, gdzie mediana wieku wynosi 35 lat i gdzie większość osób na stanowiskach menadżerskich to również mężczyźni (za wyjątkiem działów HR, komunikacji i PR), mija się z celem. W takim przypadku wystarczy po prostu zadbać o standardowe aspekty sprzyjające motywacji, satysfakcji i zaangażowaniu. Co więcej, działania na rzecz inkluzji w szerokim znaczeniu w takiej firmie stawałyby znak równości pomiędzy chociażby nierównym traktowaniem ze względu na płeć, orientację seksualną lub tożsamość płciową a typami osobowości!

Powyższy przykład jest oczywiście przejawem. Wskazuje jednak na istotę wyzwania, przed którym stajemy – budować kulturę inkluzywną w odniesieniu do różnorodności możemy wtedy, gdy rzeczywiście mamy w organizacji różnorodność. Inwestowanie w rozwiązywanie nie tych problemów związanych z różnorodnością, które są naprawdę istotne (i nie tymi metodami, co potrzeba), może spowodować więcej szkody niż pożytku. Jak zatem sprawdzić, czy i jaką różnorodność mamy?

<sup>28</sup> *Neurodiversity in the Workplace*, Employer Assistance and Resource Network on Disability Inclusion (EARN), <https://askearn.org/topics/neurodiversity-in-the-workplace/>.

## Wymiary różnorodności

Pytanie pierwsze: **jakie wymiary różnorodności badać?** Odpowiedź: adekwatne dla szerokiego i lokalnego kontekstu organizacji.

- Tradycyjnie badania nierówności w Polsce koncentrują się głównie na podstawowych cechach chronionych (choć nie tylko) i pokazują, że następujące wymiary mają największy wpływ na obserwowalne nierówności na rynku pracy: płeć, wiek, status rodzinny, rodzicielstwo, status zatrudnienia, poziom edukacji.
- Ponadto z badań społecznych lub dostępnych statystyk wynika, że następujące cechy również mają wpływ na wyniki na rynku pracy w Polsce: orientacja seksualna lub tożsamość płciowa, niepełnosprawności i status zdrowotny, pochodzenie narodowe lub etniczne.
- Ze względu na istnienie stereotypów dotyczących takich cech, jak pochodzenie regionalne, pochodzenie klasowe, akcent lub płynność językowa i religia można domniemywać, że również te cechy mają wpływ na nierówności w zatrudnieniu w Polsce.

Decyzja o tym jakie i jak wiele wymiarów różnorodności zmierzyć, ma fundamentalne znaczenie dla tego: (1) jakie narzędzia pomiaru i analizy powinny zostać zastosowane; (2) co i jak dokładnie będziemy mogli monitorować i ewaluować.

Informacje o niektórych charakterystykach (wymiarach różnorodności) są łatwo dostępne zarówno w odniesieniu do już zatrudnionych osób, jak i do ogółu osób aktywnych zawodowo w danym regionie czy w Polsce w ogóle (są to wymiary wymienione wyżej, jako uwzględniane w tradycyjnych badaniach nierówności na rynku pracy, oraz niektóre rodzaje niepełnosprawności). Inne wymiary wymagają jednak zbierania danych wrażliwych.

→ Wymogi etyczne i prawne nakazują szczególne sposoby zbierania i analizowania danych wrażliwych. Nie mogą być one zbierane bez indywidualnej zgody i ich podanie musi mieć charakter dobrowolny. Danych tych nie powinna jednak zbierać ani przechowywać w innej niż zanonimizowanej formie sama organizacja.

→ Zewnętrzna firma, której zleci się realizację badania mającego na celu m.in. analizy z uwzględnieniem danych wrażliwych, musi wdrożyć procedury uniemożliwiające identyfikację poszczególnych osób: wszelkie dane umożliwiające identyfikację osoby (np. adres fizyczny czy IP) muszą być po zakończeniu badania zniszczone (jeśli badanie jest jednorazowe) lub przechowywane na dysku nie podłączonym do jakiegokolwiek sieci, adres IP powinien być przechowywany osobno od odpowiedzi na pytania w kwestionariuszu (np. należy losowo przypisać identyfikatory numeryczne do respondentów i respondentek), a raportowanie statystyk opisowych powinno być na poziomie zagregowanym uniemożliwiającym identyfikację danej osoby. Dla przykładu, jeśli w organizacji pracują osoby identyfikujące się jako LGBT+ i podanie statystyk opisowych na poziomie zespołu czy nawet działu z uwzględnieniem tego wymiaru mogłoby spowodować, że wszyscy łatwo by się domyślili o kogo chodzi, to nie należy na takim poziomie tej zmiennej raportować. Co nie znaczy, że nie można jej uwzględnić w analizach różnorodności czy nierówności w firmie jako takiej.

Pamiętajmy przy tym, że jeśli pewne informacje podane zostały dobrowolnie, monitorowanie zmian w czasie parametrów różnorodności i inkluzji dotyczących cech wrażliwych może być trudne. Przykładowo, nawet jeśli nie zawiedziono zaufania osób, które podzieliły się informacją wrażliwą, zmiany będące poza kontrolą firmy (choćby zmiana nastrojów społecznych) mogą spowodować, że po raz kolejny nie zostaną one podane.

Diagnoza różnorodności to jednak nie tylko zebranie informacji o samym występowaniu jakichś cech, ale także ich analiza. Poniżej opisuję najważniejsze obszary analiz: (1) kompozycja i segregacja; (2) nierówności zarobków; (3) rotacja i retencja; (4) rekrutacja; (5) zjawiska negatywne; (6) satysfakcja, zaufanie, zaangażowanie.

## Kompozycja zatrudnionych osób

Najprostsze analizy różnorodności polegają na przyjrzeniu się:

1. Proporcji osób należących do różnych grup (np. kobiet czy przedziałów wieku) w firmie w porównaniu do rynku pracy i sektora gospodarki/branży/zawodu; w przypadku niektórych charakterystyk pomocne może być badanie struktury wynagrodzeń GUS<sup>(29)</sup> prowadzone co 2 lata.
2. Warunkowym rozkładom osób należących do różnorodnych grup na różnych poziomach organizacyjnych, pozycjach, szczeblach, z uwzględnieniem pełnionych ról, działów, zespołów, stażu w firmie (z uwzględnieniem opisanego wyżej wymogu anonimowości, jeśli mówimy o danych dotyczących informacji wrażliwych).
3. Określeniu prostych współczynników segregacji i rozproszenia (np. indeks Giniego, Theila, indeks izolacji).

Przed przystąpieniem do analiz wymienionych w punkcie drugim i trzecim, powinniśmy się upewnić, że mamy odpowiednio przygotowane i zaklasyfikowane role i stanowiska, tak że uwzględniają one ich zakres decyzyjny, wymagane poziomy kompetencji, liczbę podwładnych/raportujących do danej osoby, etc.

Jaki jest cel takich analiz?

- Porównanie rozkładów warunkowych daje nam możliwość zidentyfikowania niedoreprezentowanych i nadreprezentowanych grup (1) w firmie ogółem (na tle rynku pracy, branż, w określonych zawodach); (2) w strukturze firmy.
- Obliczenie podstawowych współczynników segregacji i ich dekompozycja daje nam obraz tego, jak dobrze wykorzystany jest potencjał różnorodności w organizacji, tj., np. (a) jak duże są szanse interakcji osób z dwóch różnych kategorii lub grup (indeks izolacji); (b) jak rozproszone są osoby o różnych cechach w organizacji zarówno w strukturze poziomej – między działami, jak i pionowej – w hierarchii stanowisk (indeksy odmienności, np. indeks Giniego); (c) jak różnorodność na

<sup>29</sup> *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2018*, GUS, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/struktura-wynagrodzen-wedlug-zawodow-w-pazdzierniku-2018-roku,4,9.html>.

różnych szczeblach bądź w różnych jednostkach organizacyjnych firmy wygląda w relacji do różnorodności w firmie jako całości (indeks Theila).

## Analiza różnic w zarobkach

Nawet proste analizy różnic płacowych, czyli porównanie median, średnich, kwartyli zarobków pomiędzy osobami należącymi do różnych grup, ale na równoważnych szczeblach hierarchii, w równoważnych rolach, o tym samym stażu pracy etc., da nam obraz nierówności w organizacji i wskaże korelaty luk płacowych (zmienne współwystępujące, statystycznie powiązane z danym poziomem zarobków).

Bardziej zaawansowane analizy, na przykład regresji, pozwolą określić, jak bardzo zmieniają się zarobki w zależności od danego atrybutu zatrudnionej osoby i jaki jest kształt i siła tej zależności w danej firmie. Analizy regresji wielorakiej i dekompozycji zarobków mogą nam ponadto pokazać, na ile zróżnicowanie zarobków jest związane z uwzględnionymi informacjami (nie tylko tymi dotyczącymi cech chronionych, ale także wykształceniem, doświadczeniem zawodowym w ogóle i w firmie, liczbą godzin spędzonych w pracy, rolą i pozycją w strukturze firmy itd.), a jaka część zróżnicowania pozostaje nie wyjaśniona (czyli może być na przykład wynikiem mniej powszechnych form dyskryminacji lub nieuwzględnionych różnic w produktywności czy zaangażowaniu).

Przed przystąpieniem do analizy różnic w zarobkach powinniśmy mieć ustaloną definicję osoby zatrudnionej w pełnym i niepełnym wymiarze czasu pracy (niezależnie od rodzaju umowy, kontraktu oraz z uwzględnieniem rodzaju umowy, kontraktu). Na tej podstawie powinniśmy być w stanie określić wartość podstawowego wynagrodzenia za godzinę pracy. Osobno powinniśmy uwzględnić wysokość dodatków uznaniowych (premie i bonusy) – badania wskazują<sup>(30)</sup>, że na przykład nierówności ze względu na płeć w dużym stopniu są związane z nagrodami i premiami uznaniowymi, w tym za nadgodziny w przypadku tzw. elastycznych form pracy. Jeśli nasze analizy mają mieć charakter powtarzalny (tj. chcemy monitorować zmiany w lukach płacowych w dłuższym okresie), powinniśmy wyznaczyć konkretną datę każdego roku, kiedy będą zbierane i analizowane dane. Data ta powinna być wyznaczona na moment, który najlepiej oddaje strukturę zatrudnienia firmy w danym roku. W ten sposób unikniemy wyzwań związanych z uwzględnianiem rotacji, awansów czy zmian w formie bądź wymiarze pracy zatrudnionych osób.

<sup>30</sup> Felice Klein, *The gender pay gap no-one talks about*, BBC, 7 sierpnia 2020 r.; <https://www.bbc.com/worklife/article/20200806-the-gender-pay-gap-no-one-talks-about>.

Jaki jest cel takich analiz?

- Różnice w zarobkach stanowią jedną z podstawowych miar nierówności na rynku pracy. Jeśli w Twojej organizacji współwystępują one z cechami prawnie chronionymi lub innymi atrybutami nie powiązanymi z produktywnością, jest to poważny sygnał, że pomimo różnorodności, firma nie spełnia standardów równości i inkluzji.
- W większości firm zarobki nie są jawne, nawet jeśli jawne są przedziały wynagrodzeń bazowych dla określonych ról, grup stanowisk itp. Osoby należące do monitorowanych grup mogą nawet nie wiedzieć, że są dyskryminowane bądź nierówno traktowane pod względem płacy i żadne pomiary satysfakcji czy przynależności tego nie wyłapiają. Dla przykładu, jeśli w danej firmie kobieta na stanowisku równoważnym co mężczyzna zarabia średnią krajową, podczas gdy mężczyzna zarabia o 1000 PLN więcej, to ta kobieta może być zadowolona ze swojej sytuacji, mimo iż jest nierówno traktowana.

### Analizy różnic w rotacji i stażu pracy

Kolejnym ważnym elementem diagnozy jest analiza rotacji i retencji zatrudnionych w firmie z uwzględnieniem monitorowanych wymiarów różnorodności i aspektów struktury firmy. W pierwszym przypadku możemy po prostu porównać wskaźniki rotacji osób pracujących z monitorowanych grup w danym okresie przy uwzględnieniu atrybutów stanowiska i dobrowolnego vs wymuszonego charakteru odejścia.

W analizach retencji, która jest trudniejsza do pomiaru, użyteczne mogą być modele przetrwania (*survival analysis*), które w naukach społecznych nazywane są też analizami historii zdarzeń (*event history analysis*). W przypadku aplikacji do omawianego zagadnienia modele te pozwalają na szacowanie prawdopodobieństwa pozostania w stosunku pracy lub ryzyka wystąpienia przerwy w pracy czy zaprzestania stosunku pracy z uwzględnieniem różnych parametrów sytuacji, w tym takich, które pozostają stałe i takich, które mogą się zmieniać w czasie (np. długość doświadczenia zawodowego, skorzystanie z urlopu macierzyńskiego czy zdrowotnego itd.).

Po co prowadzić takie analizy?

- Analizy rotacji oraz retencji zatrudnionych z uwzględnieniem monitorowanych wymiarów różnorodności pozwalają zidentyfikować grupy osób systematycznie częściej rezygnujących bądź zwalnianych z pracy i tych, którym firmie jest szczególnie łatwiej (lub trudniej) zatrzymać. Osoby pracujące mogą odchodzić z pracy z różnych powodów. Jeśli na przykład osoby o danym statusie rodzinnym bądź osoby powyżej jakiegoś wieku częściej rezygnują z pracy w naszej firmie, oznacza to, że powinniśmy się bliżej przyjrzeć okolicznościom takiego stanu rzeczy.
- Analizy te stanowią obiektywną, choć pośrednią, miarę satysfakcji osób zatrudnionych. Powody odejścia z pracy mogą być różne. Czasem oczywiste, czasem mniej. Deklarowane powody rezygnacji z pracy nierzadko są jednak wynikiem procesów racjonalizacji, błędnych atrybucji lub po prostu niechęci przed ujawnieniem faktycznej przyczyny (lub przyczyn) danej decyzji.
- W tym momencie warto podkreślić, że exit interviews, mimo oczywistych zalet w postaci dwustronnej informacji zwrotnej o silnych i słabych stronach tak pracodawcy czy pracodawczyni, jak i osoby odchodzącej z pracy, może mieć ograniczoną przydatność do diagnozy problemów związanych z różnorodnością i inkluzją. Zwłaszcza, jeśli problemy te są przyczyną odejścia.

### Analiza procesów i wyników rekrutacji

Porównanie profilu osób aplikujących o pracę w naszej firmie do charakterystyk potencjału na rynku pracy, w określonej branży, w danym regionie (np. profilu absolwentów i absolwentek o określonym profilu edukacji) z uwzględnieniem monitorowanych wymiarów różnorodności stanowi obiektywną – choć, ponownie, pośrednią – miarę reputacji firmy, jeśli chodzi o D&I.

Z kolei porównanie charakterystyk osób zapraszanych do kolejnych etapów rekrutacji i którym złożono ofertę zatrudnienia do charakterystyk wszystkich osób, które złożyły aplikację, lub charakterystyk osób, które „odpadły” na każdym poprzedzającym etapie, stanowi proberz efektywności rekrutacji.

→ Analizowane powinny być wszystkie aplikacje. Nie tylko te, na które odpowiedziano lub uznano za spełniające kryteria.

→ Nawet jeśli korzystamy z technik AI (sztucznej inteligencji) do pierwszej selekcji aplikacji, w diagnozie dotyczącej różnorodności i inkluzji powinniśmy uwzględnić wszystkie aplikacje. Algorytmy do selekcji aplikacji są najczęściej budowane z użyciem profili (lub preferencji) już zatrudnionych osób. Jeśli organizacja nie jest różnorodna, AI (algorytm) również nie będzie szukał różnorodności!

Systematyczne analizy wyników rekrutacji na każdym jej etapie, choć nie umożliwiają ustalenia przyczyn podejmowanych decyzji, mogą zasygnalizować potrzebę ewaluacji treści ogłoszeń, technik rekrutacji, wymagań dotyczących uzasadnienia kryteriów decyzji etc.

### Zjawiska negatywne

Kolejnym elementem diagnozy powinno być **trafne i rzetelne** badanie występowania zachowań negatywnych, niepożądanych i agresywnych w organizacji, z uwzględnieniem monitorowanych wymiarów różnorodności. Zachowania te mogą być różnie nazywane i klasyfikowane w zależności od tego, czy koncentrujemy się na istocie danego zachowania, kwestiach odpowiedzialności prawnej, czy na konsekwencjach psychologicznych.

Najczęściej określa się je jako:

- *Mobbing*, zachowania agresywne, terror psychiczny w pracy.
- Molestowanie, molestowanie seksualne.
- Zachowania niekorzystne (*counterproductive work behavior*) i niepożądane (w tym mikroagresje, agresja bierna itd.).

Pomiar zjawisk negatywnych nie jest jednak prosty. Konstruując lub wybierając narzędzia diagnostyczne musimy uwzględnić specyfikę danej organizacji, specyfikę danego zjawiska, szeroki kontekst społeczny. Narzędzia te opierają się bowiem na zindywidualizowanym postrzeganiu i interpretacji charakteru określonych zachowań. Dlatego, o ile w przypadku analiz luk płacowych czy rotacji osób pracujących nie musimy spędzać zbyt wiele czasu na weryfikacji trafności i rzetelności narzędzi pomiarowych, o tyle w przypadku analiz dotyczących zjawisk negatywnych jest to ważny element badania.

Przypuśćmy, że chcemy zmierzyć występowanie zjawisk negatywnych w organizacji, w której struktura jest projektowa, hierarchia płaska (tj. nie ma rozbudowanych hierarchii zależności), panuje duża autonomia odnośnie do godzin pracy, a większość osób pracuje „poza biurem”. No i mamy COVID-19. Jakie wskaźniki wykluczenia zadaniowego powinniśmy dobrać? Czy jest to zlecenie zbyt dużej liczby zadań? Brak informacji zwrotnej? A może systematyczne zlecenie zadań do wykonania na „wczoraj”? No i jak mierzyć wykluczenie personalne?

Dlatego, niezależnie od tego, jaką skalę czy narzędzie wykorzystamy do pomiaru zjawisk negatywnych, musimy sprawdzić, czy obserwujemy przewidywane korelacje w odpowiedziach na określone pytania i czy korelacje te mają charakter przypadkowy czy nie.

Odrębnym elementem diagnozy w odniesieniu do różnorodności i zjawisk negatywnych jest badanie procedur dotyczących skarg na tego typu zachowania. Aczkolwiek sama liczba skarg nie jest dobrym wskaźnikiem różnorodności czy inkluzji (może ona bowiem wskazywać zarówno na poziom zaufania do organizacji, poziom świadomości co do tego, że jakieś zachowanie jest niepożądane, jak i po prostu na częstość występowania zachowań negatywnych), to rodzaj i intensywność reakcji na skargę stanowi wskaźnik tolerancji takich zachowań.

### Zaangażowanie, zaufanie i satysfakcja

Dopiero gdy zmierzmy i oszacujemy wymienione wyżej wartości i parametry, możemy przejść do analiz różnic w poziomie deklarowanego poziomu zaangażowania, zaufania, satysfakcji, ocen dobrostanu itd.

→ Analiza odpowiedzi na pytania o satysfakcję czy zaangażowanie służy głównie identyfikacji systematycznych różnic między grupami i monitorowaniu zmian.

→ W analizie odpowiedzi na tego typu pytania konieczne jest przyjrzenie się charakterystyce osób, które odmówiły udzielenia odpowiedzi, bądź po prostu zignorowały badanie (analiza tzw. non-response) i anomalii w odpowiedziach (np. osobom zawsze zaznaczającym odpowiedź na środku skali). Wzory braku odpowiedzi lub quasi-odpowiedzi mogą wskazywać na grupy, w których wyższy niż w pozostałych jest poziom zniechęcenia lub braku zaufania.

Więcej o pomiarze zjawisk negatywnych oraz zaangażowania, zaufania i satysfakcji piszę w rozdziale 3.7. O pomiarach zachowań negatywnych, włączających oraz skalach poczucia satysfakcji, przynależności i zaufania, str. 80.

### Monitoring różnorodności

Monitoring różnorodności i inkluzji polega na systematycznym powtarzaniu wszystkich pomiarów, których dokonaliśmy na etapie diagnozy i porównywaniu uzyskanych wartości. Należy mieć tutaj na uwadze, że analiza zmian w czasie musi uwzględniać, że w każdy pomiar wpisany jest błąd. Nawet standaryzowane narzędzia, skale czy testy o wysokiej trafności są nim obciążone. Dlatego im więcej punktów pomiaru, tym większa szansa, że nasze szacunki będą rzeczywiście dotyczyć zmiany (lub jej braku).

Fakt, że mamy do czynienia z pomiarami powtarzanymi, gdzie część z nich jest powtarzana na tych samych osobach, część na innych, sprawia, że szczególnie ważne jest dobranie odpowiednich narzędzi statystycznych. Nie wchodząc w techniczne szczegóły rozmaitych modeli, podkreślmy, że wybór rodzaju testu określającego istotność lub wielkość zmiany musi obejmować sprawdzenie, czy spełnione są założenia danego modelu (na przykład o niezależności obserwacji, niezmienności wariancji lub kowariancji w czasie, brakach danych itp.).

W ramach monitoringu możemy śledzić aspekty różnorodności i inkluzji, których nie da się jednoznacznie określić na etapie diagnozy. Należy do nich **mobilność pionowa**, tj. dynamika awansów (np. osoby z jakich grup, jak szybko i jak często awansują) i **mobilność pozioma**, tj. rozwój umiejętności (finansowanie szkoleń, dofinansowanie edukacji, przyznanie czasu na doszkalanie etc.) oraz zmiany w zakresie definicji roli, pozycji, stanowiska, nawet jeśli nie zmieniła się ich nazwa lub położenie w hierarchii organizacji.

Wyniki diagnozy i monitoringu powinny być prezentowane wszystkim osobom (współ) pracującym w organizacji – ukrywanie wyników bądź selektywna ich prezentacja może przyczynić się do spadku zaufania i np. unikania w przyszłości podawania informacji wrażliwych.

### Ewaluacja efektywności poszczególnych działań

Pomiar skuteczności jakiejś interwencji lub – innymi słowy – wnioskowanie, że jakieś konkretne działanie było przyczyną zmiany w wartościach jakichś wskaźników, jest dużym wyzwaniem. Wynika to z faktu, że nie jesteśmy w stanie równocześnie zmierzyć wartości

określonych wskaźników z i bez jakiejś interwencji. Nawet techniki eksperymentalne i quasi-eksperymentalne opierają się na szeregu założeń, które czasem są łatwiejsze, a czasem trudniejsze do spełnienia.

Niestety stosunkowo często w zarządzaniu, czy ogólnie w obszarze zachowań społecznych, mamy do czynienia z błędnymi generalizacjami i co się z tym wiąże, nieefektywną alokacją środków i wysiłku<sup>(31)</sup>. Zwłaszcza przy jednoczesnym wprowadzaniu różnego typu działań na rzecz różnorodności i inkluzji, określenie czy jakieś konkretne działanie, czy może zestaw działań, a może sama intencja podjęcia działań w obszarze D&I, czy też rotacja osób pracujących przyczyniły się do zmiany w wartościach mierzonych wskaźników jest niemal niemożliwe i obciążone dużym błędem. Co więcej, dana interwencja może mieć inny efekt dla każdej z monitorowanych grup. Właśnie dlatego precyzyjny pomiar omawianych wyżej wskaźników i ich monitorowanie w czasie stanowi najlepszą, choć jedynie przybliżoną, metodę identyfikacji działań współwystępujących ze zmianami w pożądanym kierunku.

<sup>31</sup> Frank Dobbin, Alexandra Kalev, *Why Diversity Programs Fail. And what works better*, „Harvard Business Review”, (lipiec–sierpień 2016), <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>.



## PROPONOWANA LISTA KONTROLNA

OPRAC. KATARZYNA PIECUCH

Skuteczne wdrożenie kultury organizacyjnej opartej na różnorodności i inkluzji jest procesem, który warto rozpocząć od diagnozy różnorodności. Poniższa lista zawiera obszary, jakie powinny podlegać analizie w trakcie takiej diagnozy. Kolejne etapy procesu to monitoring i ewaluacja wskaźników zdefiniowanych w czasie diagnozy.

### DIAGNOZA RÓŻNORODNOŚCI – OBSZARY ANALIZY



#### 1. Wymiary różnorodności

Badamy wymiary, które są adekwatne dla szerokiego i lokalnego kontekstu naszej organizacji, np. płeć, wiek, poziom wykształcenia, status zatrudnienia, rodzicielstwo, status rodzinny. Ważne mogą też okazać się takie wymiary jak: orientacja psychoseksualna i tożsamość płciowa, niepełnosprawność lub status zdrowotny, pochodzenie narodowe lub etniczne, religia. UWAGA! Wiele z tych cech ma charakter informacji wrażliwej, dlatego ich zbieranie i analiza powinno być powierzone profesjonalnej firmie zewnętrznej.



#### 2. Kompozycja zatrudnionych osób

Przykładowo: analiza proporcji osób należących do różnych grup w firmie w porównaniu do rynku pracy i sektora gospodarki/branży/zawodu; analiza rozkładu osób należących do różnorodnych grup na różnych poziomach organizacyjnych.



#### 3. Analiza różnic w zarobkach

Można posłużyć się prostymi analizami (np. porównanie median, średnich, kwartyli zarobków pomiędzy osobami należącymi do różnych grup, ale na równoważnych szczeblach hierarchii, w równoważnych rolach, o tym samym stażu pracy) lub bardziej zaawansowanymi (regresja wieloraka i dekompozycja zarobków).



#### 4. Analiza różnic w rotacji i stażu pracy

Przykładowo: porównujemy wskaźniki rotacji osób pracujących z monitorowanych grup w danym okresie przy uwzględnieniu atrybutów stanowiska i dobrowolnego vs wymuszonego charakteru odejścia.



#### 5. Analiza procesów i wyników rekrutacji

Porównanie profilu osób aplikujących o pracę w naszej firmie do charakterystyk potencjału na rynku pracy, w określonej branży, w danym regionie (np. profilu absolwentów i absolwentek o określonym profilu edukacji) z uwzględnieniem monitorowanych wymiarów różnorodności.



#### 6. Zjawiska negatywne

Trafne i rzetelne badanie występowania zachowań negatywnych, niepożądanych i agresywnych w organizacji, z uwzględnieniem monitorowanych wymiarów różnorodności.



#### 7. Zaangażowanie, zaufanie i satysfakcja

Ta analiza robiona jest na końcu, po poznaniu wyników analiz wymienionych powyżej. Badamy różnice w poziomie deklarowanego poziomu zaangażowania, zaufania, satysfakcji, ocen dobrostanu itd.



### MONITORING RÓŻNORODNOŚCI



1. Systematyczne powtarzanie wszystkich pomiarów, których dokonaliśmy na etapie diagnozy i porównywaniu uzyskanych wartości.



2. Wyniki diagnozy i monitoringu prezentowane są wszystkim osobom (współ) pracującym w organizacji.



### EWALUACJA EFEKTYWNOŚCI POSZCZEGÓLNYCH DZIAŁAŃ



1. Cykliczne badanie poszczególnych działań podjętych w celu budowania kultury opartej na różnorodności i inkluzji pod kątem ich wpływu na zmianę w wskaźnikach D&I.



2. Wdrażanie zmian w oparciu o wyniki ewaluacji.



### 3.7. O pomiarach zachowań negatywnych, włączających oraz skalach poczucia satysfakcji, przynależności i zaufania

DR KINGA WYSIEŃSKA-DI CARLO (ONA, JEJ), DIVERCITY+

We wszystkich obszarach życia społecznego mamy do czynienia ze zjawiskami, które są relatywnie łatwiej mierzalne (na przykład segregacja zawodowa ze względu na płeć czy hierarchia zarządzania) i takimi, które trudniej zidentyfikować bądź zaobserwować „gołym okiem” (choćby poziom kompetencji, kapitał społeczny czy zaufanie). Wyzwania związane z pomiarem zjawisk o charakterze społecznym wynikają z ich istoty. Zjawiska te są bowiem pewnymi abstrakcyjnymi konstruktami, których znaczenie i zakres musimy najpierw jednoznacznie określić, by móc je mierzyć i monitorować. Przy czym już na podstawie podanych wyżej przykładów możemy stwierdzić, że: (a) definicje niektórych zjawisk raczej nie budzą wątpliwości i są niejako „intuicyjne”, podczas gdy inne mogą nastroczać więcej trudności; (b) wskaźniki pozwalające na uchwycenie istoty niektórych zjawisk lub ich poziomów czy natężenia są łatwiejsze do pomiaru i interpretacji niż innych.

Każda osoba, która kiedykolwiek musiała przygotować kompetencyjne opisy stanowisk lub profile kompetencyjne w swojej firmie czy organizacji, stanęła przed wyzwaniem określenia, **co jest istotą** danej kompetencji, **jakie** są jej **poziomy**, **co wskazuje** na to, **że ktoś ją ma** na określonym poziomie i **jaki minimalny poziom tej kompetencji jest wymagany** na danym stanowisku lub niezbędny do wykonywania danej roli.

Przyjmijmy, że na kompetencję składa się wiedza, umiejętności i dyspozycja do ich wykorzystania. Przyjmijmy też, że mówimy o kompetencji komunikacji w języku obcym. Europejski System Opisu Kształcenia Językowego definiuje i opisuje różne stopnie posługiwania się językiem obcym oraz zdolności jego rozumienia. Jednak dana osoba, może rozumieć tekst lub komunikat na innym poziomie niż jest w stanie mówić albo pisać. O czym to świadczy? No i jak te poziomy zmierzyć? Ile błędów lub jakiego rodzaju błędy są akceptowalne? Błędy wg kogo i jakich kryteriów? Czy w tekście (wypowiedzi) musi się pojawić określone słownictwo? Jakie słowa świadczą o zaawansowaniu? Czy wystarczy, że komunikat będzie poprawny językowo, czy powinien też spełniać kryteria dopasowania kulturowego, skoro w kryteriach jakościowych mowa o idiomach?

Bez precyzyjnego określenia zakresu danej kompetencji i wartości wskaźników na każdym poziomie i w każdym wymiarze, ocena tego, czy ktoś ma daną kompetencję i na jakim poziomie, będzie *de facto* arbitralna. A arbitralność prowadzi do niepożądanych konsekwencji tak, jeśli chodzi o interpretacje wyników pomiaru, jak i (nie)równe traktowanie.

Powyższy przykład obrazuje kluczowe wyzwania, przed którymi staje każdy, kto chce mierzyć, monitorować i kształtować rozmaite aspekty różnorodności i inkluzji (oraz inne konstrukty ekonomiczno-społeczne) w swojej firmie. Są one wymienione poniżej.

→ **Kwestia definicji** – co brać pod uwagę określając, co jest istotą jakiegoś zjawiska lub konstruktów, jego kluczowych elementów i cech? Czy kierować się przepisami prawa, literaturą, czy kontekstem, w jakim funkcjonuje firma?

→ **Kwestia dowodu** – co muszę zaobserwować, żeby stwierdzić, że mam do czynienia z jakimś zjawiskiem i na jakim poziomie? Jak mogę obserwować postawy albo wartości?

→ **Kwestia interpretacji** – czy dany wynik, zachowanie, odpowiedź w kwestionariuszu pozwala na jednoznaczną interpretację (*beyond reasonable doubt*)?

→ **Kwestia interwencji** – czy określone wyniki, zachowania, odpowiedzi w kwestionariuszu wprost wskazują na konieczność podjęcia określonych działań lub (nie)skuteczność już wdrożonych rozwiązań?

Odpowiedź na powyższe pytania brzmi: „to zależy”. Ponieważ zdaję sobie jednak sprawę, że ta ulubiona odpowiedź badaczek i badaczy zjawisk społecznych może nie wszystkie czytelniczki i czytelników usatysfakcjonować i wymaga rozwinięcia (bo w końcu „to” zależy od „czegoś”), poniżej omawiam każde z tych wyzwań opierając się na przykładach najczęściej stosowanych pojęć i konstruktywów w obszarze D&I w organizacjach.

#### Kwestia definicji

Niektóre pojęcia z obszaru D&I (podobnie jak innych obszarów zarządzania) mają definicje prawne, naukowe i konotacje potoczne – na przykład dyskryminacja, w tym molestowanie

lub *mobbing*. Inne nie są przedmiotem regulacji prawnych, choć są systematycznie badane i funkcjonują w codziennym języku – na przykład różnorodność, inkluzja czy zaufanie. W przypadku jeszcze innych potoczne rozumienie jest niespójne z tym, jak dane zjawisko lub pojęcie definiuje się w obszarze zarządzania czy prawa – na przykład molestowanie czy molestowanie seksualne.

Przystępując do definiowania jakiegoś zjawiska czy konstruktów na potrzeby badań w danej organizacji, powinniśmy kierować się przede wszystkim kryteriami pragmatycznymi. **Celem diagnozowania i monitorowania** rozmaitych aspektów funkcjonowania jednostek w organizacji **jest** nie tylko **zarejestrowanie, czy dane zjawisko (nie) zachodzi**, ale też, jeśli zachodzi, to **w jakim natężeniu i w jakich wymiarach**. Dlatego wąskie definicje, na przykład definicje prawne, które koncentrują się zazwyczaj na negatywnych, ekstremalnych, szczególnie szkodliwych lub intencjonalnych aspektach określonych zachowań czy zjawisk, choć mają swoje plusy, są często ograniczające z punktu widzenia organizacji nastawionych na zapobieganie zjawiskom negatywnym i wspieranie różnorodności.

Prawna definicja mobbingu mówi o uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu osoby pracującej, wywołującym u niej zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodującym lub mającym na celu poniżenie lub ośmieszenie, izolowanie lub wyeliminowanie z zespołu osób współpracujących.

Zwróćmy uwagę, że definicja ta wymaga równoczesnego spełnienia szeregu kryteriów, żeby jakieś zachowania móc zakwalifikować jako *mobbing*. Mało tego, część z wymienionych kryteriów dotyczy nie tyle samego zachowania (uporczywe i długotrwałe nękanie, zastraszanie i poniżanie), ile jego (zamierzonych bądź nie) konsekwencji (zaniżona ocena przydatności zawodowej, poczucie poniżenia lub ośmieszenia, izolacja lub eliminacja).

*Mobbing* dotyczy zatem zachowań skrajnych, utrzymujących się w tej skrajnej formie przez dłuższy czas i powtarzających się z określoną systematycznością. Jeśli naszym celem jest zapobieganie *mobbingowi* w organizacji, to chcielibyśmy jednak wychwycić pierwsze symptomy tego zjawiska zanim przybierze ono tak dramatyczną postać. Możemy zatem zastanowić się, czy *mobbing* nie jest biegunem jakiegoś typu zachowań, które mają podobne charakterystyki. Nazwijmy te zachowania ogólnie „negatywnymi”.

Zastanówmy się teraz, co najogólniej rzecz biorąc cechuje takie zachowania. Przypuśćmy, że są to:

- Zachowania ograniczające prawo do swobodnej ekspresji jakiejś osoby lub grupy osób.
- Zachowania wykraczające poza powszechnie\* akceptowalne formy krytyki lub negatywnej informacji zwrotnej co do jakości lub wyników pracy jakiejś osoby lub grupy osób.
- Zachowania powszechnie\* uznawane za prześmiewcze lub obraźliwe wobec jakiejś osoby lub grupy osób.
- Zachowania polegające na przypisaniu jakichś cech osobie lub grupie osób na podstawie ich przynależności do szerszej kategorii społecznej.
- Zachowania ograniczające dostęp jakiejś osoby lub grupy osób do zasobów niezbędnych do wykonywania obowiązków służbowych.
- Zachowania ograniczające możliwości jakiejś osoby lub grupy osób do utrzymywania zawodowych relacji interpersonalnych.
- Zachowania powszechnie<sup>(32)</sup> uznawane za agresywne wobec jakiejś osoby lub grupy osób, werbalne lub niewerbalne.

Wszystkie wymienione wyżej zachowania, jeśli występują systematycznie, korelują się, według badań<sup>(33)</sup>, z negatywnymi konsekwencjami na poziomie indywidualnym i grupowym (np. obniżonym dobrostanem psychofizycznym, poczuciem przynależności, zaangażowania czy zaufania), choć konsekwencje te nie stanowią elementu samych zachowań *per se*.

Jeśli zdefiniujemy zachowania negatywne jako – przykładowo – „wszelkie zachowania

**32** Nierzadko można się spotkać z argumentem, że jakieś zachowanie w danej organizacji jest OK, bo taka „panuje w niej kultura”. Ze „czasem na siebie pokrzyjemy lub rzucimy jakimś przekleństwem, ale zaraz wszystko wraca do normy” (np. Maja Sawicka, Małgorzata Sikorska, *Struggling with Emotions in Times of Social Change: Control Restoring Operations in the Workplace and the Family*, „Polish Sociological Review” 2020, t. 212, nr 4, str. 418, akapit 2; doi.org/10.26412/psr212.02.2/psr212.02.). Albo że takie mamy poczucie humoru lub że „przecież bym tego tak naprawdę nie zrobił lub nie zrobiła.” Przez użycie sformułowania „powszechnie” wskazują, że choć kultury organizacyjne mogą być różne, podobnie jak osoby tworzące organizację mogą mieć różnorodne style ekspresji, istnieje repertuar zachowań powszechnie uważanych za nieakceptowalne, obraźliwe lub agresywne, jeśli są skierowane do konkretnej osoby lub grupy osób (krzyki, obelgi, argumenty *ad personam*, groźby, naruszanie przestrzeni osobistej bez zgody danej osoby, „dowcipy” naruszające godność jakiejś osoby lub grupy itd.) To, do jakiego stopnia dana kultura organizacyjna określa zachowania toleruje i jaki jest indywidualny odbiór takich zachowań, również powinno być przedmiotem badania.

**33** Aaron Schat, Michael R Frone, *Exposure to Psychological Aggression at Work and Job Performance: The Mediating Role of Job Attitudes and Personal Health*, „Work & Stress” 2011, nr 1, str. 23-40; doi.org/10.1080/02678373.2011.563133.

mające miejsce w pracy lub w czasie wykonywania pracy na rzecz danej instytucji naruszające godność, indywidualność i podmiotowość osób otrzymujących wynagrodzenie z tej instytucji”, pozostawiając poza definicją ich przyczyny i konsekwencje, przy odpowiedniej operacjonalizacji (właściwym doborze wskaźników) zyskujemy:

1. możliwość sprawdzenia, czy zachodzą przewidywane relacje między występowaniem i natężeniem zachowań niepożądanych a innymi zjawiskami (co jest istotne dla określenia trafności narzędzi pomiarowych, o czym więcej poniżej);
2. podstawę do zbudowania indeksu zachowań niepożądanych, co ułatwia śledzenie zmian w czasie i określenie ryzyka wystąpienia *mobbingu*, molestowania czy molestowania seksualnego;
3. możliwość budowania skal wykluczenia w różnych domenach (interpersonalnej, zawodowej, grupowej) lub ze względu na różne wymiary (np. płeć, narodowość czy stan rodzinny).

Przyjmując definicję jakiegoś zjawiska, musimy się ponadto upewnić, że jest ona jednoznaczna, czyli pozwala na stwierdzenie, co jest, a co nie jest danym zjawiskiem. Mówiąc inaczej, definicja zachowań negatywnych, wg której niemal każde zachowanie jest zachowaniem negatywnym, lub która definiuje przez opozycję (wszystkie zachowania, które nie są pozytywne, są negatywne) będzie nieprzydatna.

### Kwestia dowodu

Po zdefiniowaniu kluczowych pojęć możemy przystąpić do ich operacjonalizacji. Operacjonalizacja to nic innego, jak dobór odpowiednich wskaźników. Pytanie, na które sobie odpowiadamy, to jakie obserwowalne obiekty lub zachowania korespondują z naszymi pojęciami i jakie wartości powinniśmy im przypisać (kategoryczne czy liczbowe). Obserwowalne obiekty to pewne cechy (zewnątrzne wyznaczniki płci, kolor skóry czy narodowość wpisana w paszporcie), treść dokumentów i zachowania (werbalne bądź niewerbalne). Zachowaniem jest wskazanie, którą z aplikujących osób zatrudnić, gestykulacja, przerywanie wypowiedzi, wyrażenie opinii czy zaznaczenie odpowiedzi w teście czy kwestionariuszu itd.

To, co obserwujemy, to „fizyczny” przejaw jakiegoś konstrukt, nie zaś sam konstrukt. Oznacza to, że zawsze istnieje więcej niż jeden sposób operacjonalizacji i pomiaru interesujących nas zjawisk. Nie ma zatem „jedynie słusznego” zestawu wskaźników i narzędzi

do pomiaru kultury organizacyjnej czy otwartości na różnorodność, choć są narzędzia o wyższej lub niższej trafności. Oznacza to też, że każdy pomiar z natury rzeczy obarczony jest błędem i nie jesteśmy w stanie podać dokładnej wartości mierzonych zjawisk, a tylko ich wartość przybliżoną.

Założmy, że interesuje nas pomiar inkluzji wśród osób zatrudnionych w naszej organizacji. Przypuśćmy też, że spośród wielu różnych definicji inkluzji wybraliśmy następującą: „inkluzja dotyczy tego, na ile jednostki doświadczają takiego traktowania ze strony grupy, które realizuje ich potrzeby przynależności i wyjątkowości.”<sup>(34)</sup>

Definicja ta oznacza zatem, że (1) inkluzja ma co najmniej dwa wymiary – poczucie przynależności i poczucie wyjątkowości; że (2) to grupa włącza jednostkę (a zatem poczucie przynależności, to nie to samo, co identyfikacja z jakąś grupą); i że (3) jednostka nie może spełnić potrzeby przynależności i wyjątkowości bez grupy.

Co to znaczy dla operacjonalizacji? Po pierwsze, skoro to grupa jest źródłem włączającego traktowania, musimy dobrać takie obserwacje, które ten aspekt uwzględniają. Jeśli chcemy wykorzystać metody sondażowe, to nie możemy zatem pytać, o to „Czy czujesz się doceniany w pracy?” albo „Czy ufasz swoim przełożonym?”, tylko musimy zapytać o to „Czy osoby, z którymi pracujesz, zachęcają Cię do tego, żebyś był lub była sobą/swobodnie wyrażał lub wyrażała swoją osobowość?” albo „Czy osoby, z którymi pracujesz sprawiają, że czujesz się jej pełnoprawnym członkiem lub członkinią grupy?”

Po drugie, dobrane wskaźniki muszą pozwolić na uchwycenie obu wymiarów niezależnie od siebie. Czyli powinniśmy mieć zestaw pytań dotyczących poczucia przynależności i zestaw pytań dotyczących poczucia wyjątkowości.

Po trzecie, inkluzja jest stopniowalna, można mieć wyższe bądź niższe poczucie przynależności i wyjątkowości. Nasze wskaźniki i narzędzie pomiaru muszą zatem pozwolić na uporządkowanie obserwacji wg poziomu spełnienia omawianych potrzeb w grupie.

**34** Wiebren S. Jansen, Sabine Otten, Karen I. van der Zee, Lise Jans, *Inclusion: Conceptualization and measurement*, „European Journal of Social Psychology” 2014, t. 44, nr 4, str. 370–385; doi.org/10.1002/ejsp.2011.

I wreszcie musimy ostrożnie dobrać wskaźniki tak, żeby móc jednoznacznie określić, że mamy do czynienia z inkluzją, a nie związany z nią, choć odrębnymi zjawiskami, jak poczucie bezpieczeństwa psychologicznego, samoocena, identyfikacja z grupą albo klimat otwartości wobec różnorodności.

### Kwestia interpretacji

Porównując definicje i wskaźniki zachowań negatywnych i inkluzji możemy zauważyć, że niektóre definicje wprost sugerują związek między wskaźnikiem a konstruktem, podczas gdy inne wymagają sprawdzenia, czy nasze wskaźniki trafnie i rzetelnie oddają istotę danego zjawiska ze względu na jego „ukryty” charakter.

Oszacowanie, na ile trafne są wskaźniki i pomiar, wymaga przyjęcia założeń o tym „co się z czym wiąże”. W przykładzie dotyczącym pomiaru inkluzji jako powiązane z tym zjawiskiem, na podstawie literatury, wskazałam identyfikację z grupą, samoocenę, bezpieczeństwo psychologiczne i otwartość na różnice. Chcąc zatem sprawdzić, czy nasze narzędzie trafnie opisuje inkluzję, powinniśmy także zmierzyć pozostałe konstrukty i określić poziom korelacji między nimi a inkluzją. Przy czym te pozostałe konstrukty powinny być zbadane narzędziami o już ustalonej trafności, żeby uniknąć pułapki walidacji „nieznanego przez nieznanego”.

Innym sposobem szacowania trafności wskaźników jest określenie, na ile dokładnie położenie na skali (tutaj inkluzji) przewiduje określone zachowania albo wyniki pomiaru innych zjawisk, o których mamy podstawę sądzić, że stanowią jej (tj. inkluzji) konsekwencje. Dla organizacji najważniejsze będzie sprawdzenie, czy poziom inkluzji trafnie przewiduje poziom satysfakcji z pracy, zaufania interpersonalnego, konfliktu grupowego, kreatywności lub produktywności, ale także retencji, rotacji, absencji i niepełnej obecności (*presenteeism*).

Zauważmy, że takie podejście pozwala nam lepiej zrozumieć łańcuch relacji między różnymi zjawiskami. Poziom satysfakcji czy zaufania interpersonalnego jest konsekwencją inkluzji, nie jej elementem! Dlatego tak ważne dla interpretacji wyników naszych pomiarów jest upewnienie się, że dany wskaźnik jest jednoznaczny i powiązany z konkretnym konstruktem.

Dobłą ilustracją powyższego zagadnienia jest kwestia pomiaru zaufania uogólnionego do określonych osób i do instytucji.

**Zaufanie uogólnione** jest zazwyczaj rozumiane jako przekonanie, że inni mają dobre intencje i nie mają na celu oszukania bądź wykorzystania innych osób. Tak rozumiane zaufanie nie powinno być mylone z ostrożnością. Mogę ufać, że ludzie co do zasady mają dobre intencje, a mimo to wylogowywać się z prywatnego konta email, gdy sprawdzam je na publicznym komputerze. Jestem ostrożna, bo nie lubię ryzykować czy narażać się na nieprzyjemności, nie dlatego, że nie ufam ludziom. Większość kwestionariuszowych narzędzi pomiaru, w tym najczęściej wykorzystywane pytanie lub jego warianty: „Większości ludzi można ufać czy ostrożności nigdy za wiele”, niestety traktuje zaufanie i ostrożność jako przeciwległe bieguny tej samej skali, co prowadzi do niedoszacowania poziomu zaufania. Co więcej, tak mierzone zaufanie uogólnione nie koreluje się zazwyczaj ze wskaźnikami behawioralnymi zaufania (np. poziomem kooperacji w sytuacjach niepewności).<sup>(35)</sup>

Zaufanie uogólnione jest czymś innym niż zaufanie (inter)personalne. Ten ostatni typ zaufania rozwija się w bezpośrednich relacjach z określonymi osobami i w określonych okolicznościach. Nie tylko moje przekonanie o ogólnych intencjach, ale przede wszystkim historia dotychczasowych doświadczeń będzie warunkować, komu i w jakim zakresie będę ufać – na przykład, że mogę liczyć na współpracę osób X, Y i Z w zespole, ale nie na osobę A.

Ostatnim typem zaufania jest zaufanie do instytucji. Odnosi się ono do przekonania, że instytucja będzie działać sprawnie i dla dobra swoich interesariuszy i interesariuszek. Zaufanie do organizacji oznacza zatem przekonanie, że realizuje ona swoje zobowiązania i ma na uwadze realizowanie potrzeb osób w niej zatrudnionych.

Wszystkie trzy rodzaje zaufania są ze sobą do pewnego stopnia powiązane, ale nie są tożsame. Zatem do każdego muszą zostać dobrane inne wskaźniki, które następnie będą walidowane na podstawie nieco odmiennych zachowań.

Narzędzia do pomiaru interesujących nas konstruktyw powinny być nie tylko trafne, ale i rzetelne. Rzetelność dotyczy zarówno wewnętrznej spójności wartości wskaźników

<sup>35</sup> Kinga Wysieńska-Di Carlo, Zbigniew Karpiński, *An Experimental Study of Status Effects on Trust and Cooperation*, [w:] SAGE Research Methods Cases, cz. 2; doi.org/10.4135/9781526444448.

i zestawu wskaźników, jak i spójności wyników niezależnie od tego, kto, gdzie, kiedy i jak dokonuje pomiaru, gdy nie została przeprowadzona żadna interwencja lub nie zaszła żadna istotna dla danego zjawiska zmiana.

### Kwestia interwencji

Dopiero gdy mamy przed sobą wyniki trafnych i rzetelnych pomiarów **wielu powiązanych ze sobą konstruktów i zjawisk**, powinniśmy przystępować do decyzji o tym, jakiego typu interwencje podjąć.

Podejmowanie decyzji wyłącznie na podstawie jednego typu zjawisk często prowadzi do wdrażania błędnych lub nieefektywnych rozwiązań i marnowania finansowych i społecznych zasobów organizacji.

Przykładowo, koncentracja wyłącznie na pomiarze satysfakcji z pracy czy zaangażowania z pominięciem pomiarów zjawisk negatywnych prowadzi do zaburzonego obrazu rzeczywistości organizacyjnej. Zwłaszcza, że wskaźniki satysfakcji i zaangażowania nie służą do identyfikacji zachowań problematycznych.

Decydując się na określone interwencje powinniśmy też pamiętać, że skoro zachowania są najłatwiejsze do zaobserwowania, są też najbardziej podatne na zmianę. Subiektywne odczucia, interpretacje i indywidualne postrzeganie są zarówno trudniejsze w pomiarze, jak i do zmiany.

## 4. Kompetencje w obszarze D&I

### 4.1. Rozwój kompetencji w zakresie D&I

KAROLINA DŁUGOSZ (ONA, JEJ), NETGURU

*Prawdziwa wiedza to znajomość przyczyn.*  
Arystoteles

Zaprojektowanie i wdrożenie w organizacji polityki dotyczącej D&I jest projektowaniem i wdrażaniem określonej zmiany w obszarze wiedzy, umiejętności i podejścia samej organizacji. Do prawidłowego jej przeprowadzenia potrzebne są kompetencje na poziomie indywidualnych osób pracujących, zespołu managerskiego, a także organizacji jako takiej. Ta triada kompetencyjna wymaga zarówno określonej wiedzy, umiejętności, jak również postaw. Żeby projektowanie i wdrażanie polityki D&I w organizacji było skuteczne, warto nie tylko zmierzyć i zmapować kompetencje, które mamy, ale także zidentyfikować te, których nam brakuje. Właściwe zidentyfikowanie potrzeb zarówno osób niezarządzających, zespołu managerskiego, jak i samej organizacji w obszarach wiedzy, umiejętności, postaw będzie rzetelną podstawą do zaplanowania ich rozwoju.

*Analfabetami w przyszłości nie będą ludzie nie umiejący pisać i czytać,  
ale ci, którzy nie będą potrafili się oduczać i uczyć na nowo.*  
Alvin Toffler

Rozwój kompetencji na każdym z ww. poziomów może uwzględniać **działania rozbudzające wrażliwość i podnoszące świadomość, w tym m.in.:**

- **inspiratoria/eye opening sessions,**
- **AMA sessions** (Ask Me Anything – Spytaj o Cokolwiek) z osobą reprezentującą daną grupę mniejszościową lub eksperta, np. z obszaru osób w starszym wieku, ze społeczności LGBTQIA+, rodziców dzieci LGBTQIA+, osób migranckich, z doświad-

czeniu uchodźczym, osoby wielodzietne lub z pieczy zastępczej, osoby z niepełnosprawnościami, również możliwe w wersji zdalnej albo stacjonarnej w formie tzw.

**Żywej Biblioteki,**

- **pogłębione warsztaty rozwoju świadomości** w określonym obszarze,
- **dzień/tydzień różnorodności,**
- **pilotaże projektowe.**

Wśród form rozwojowych podnoszących wiedzę sprawdzają się zróżnicowane formy pracy stacjonarnej, zdalnej lub hybrydowej dostosowane do potrzeb indywidualnych osób pracujących i zespołu managerskiego, jak:

- **interaktywne webinaria,**
- **warsztaty rozwoju umiejętności,**
- **szkolenia w formule pigułek wiedzy.**

Działania rozwijające umiejętności obejmować mogą formy edukacyjne zamknięte – w środowisku biznesowym danej organizacji, formy otwarte w postaci otwartych warsztatów rozwojowych, a także inne, jak szkolenia indywidualne, coaching, mentoring oraz cross-mentoring, a także mentoring odwrócony.

### Co warto wiedzieć w obszarze D&I?

*Co wiemy to tylko kropelka. Czego nie wiemy, to cały ocean.*  
Izaak Newton

Nie ma jednego i stałego zestawu informacji, których przyswojenie zagwarantuje prawidłowe zaprojektowanie i wdrożenie strategii lub polityk dotyczących D&I. Inne informacje sprawdzą się w zależności od branży, struktury, otoczenia biznesowego, a także zakresu planowanych działań.

Poniżej przedstawiamy niezbędny zakres informacji, które mogą stanowić trzon dalszych poszukiwań i uzupełniania wiedzy z obszaru różnorodności, budowania kultury włączenia i przynależności.

- Przepisy prawa i zobowiązania pracodawcy, których realizacja stanowić będzie standard minimum w zakresie podejścia do różnorodności. Warto pamiętać, że nie należy utożsamiać zarządzania różnorodnością z przeciwdziałaniem zachowaniom

negatywnym, w tym dyskryminacji i mobbingowi, do których na mocy prawa zobowiązany jest pracodawca. Więcej o tym piszemy w rozdziale 2. Prawne aspekty D&I. Co nasze prawo na D&I?, str. 17.

- Wiedza na temat mechanizmów, w tym błędów i zniekształceń poznawczych. Błąd poznawczy ma wpływ na ludzkie postawy, emocje, rozumowanie lub zachowania (działania). Dowiedz się więcej o tych mechanizmach i sposobach ich redukowania. Wśród nich na szczególną uwagę zasługuje wiedza z obszaru:

- **efektu potwierdzenia**

To tzw. efekt konfirmacji i tendencja do preferowania informacji, które potwierdzają nasze wcześniejsze hipotezy, niezależnie od tego, czy są prawdziwe i polega na tym, że zamiast dociekać obiektywnej prawdy szukamy argumentów na potwierdzenie tego, w co wierzymy.

- **efektu wiedzy po fakcie**

Czyli tzw. pełzający determinizm, efekt pewności wstecznej, o którym świadczyć może konstatacja: wiedziałem, że tak będzie albo dobrze znane przysłowie: mądry Polak po szkodzie. To tendencja, by oceniać decyzje po ich skutkach, nie po tym, czy były uzasadnione w momencie podejmowania.

- **efektu halo**

To inaczej efekt aureoli, oznaczający, że mamy tendencję do tego, by pod wpływem efektu pierwszego wrażenia automatycznie przypisywać nie zaobserwowane pozytywne lub negatywne cechy osobowości drugiemu człowiekowi.

- **efektu sformułowania**

To zniekształcenie poznawcze opisane przez Tversky'ego i Kahnemana (1981, 1986), które można określić dylematem, czy szklanka jest do połowy pusta, czy pełna. Występuje przy podejmowaniu decyzji w warunkach ryzyka i polega na zmianie preferencji wobec podejmowania ryzyka w zależności od tego, czy koncentrujemy się na zyskach (tu najczęściej dążymy do unikania ryzyka), czy na stratach (tu częściej poszukujemy ryzyka).

- **efektu Dunninga-Krugera**

To błąd poznawczy, który humorystycznie możemy nazwać: nie jestem ekspertem, ekspertką, więc chętnie się wypowiem. Polega na tym, że osoby niewykwalfikowane w określonym obszarze mają tendencję do przeceniania własnej wiedzy

i umiejętności, a ekspertki i eksperci odwrotnie – zaniżają swoją wiedzę.

- **zasady podczepienia**

To przysłowiowy owczy pęd – zjawisko, które mówi o tym, że ludzie często wierzą w pewne rzeczy lub robią je dlatego, że wiele innych osób tak robi.

- Mikroprzekazy oraz świadome i nieświadome mechanizmy wykluczenia, a także komunikacja inkluzywna, zarządzanie konfliktem wynikającym z różnorodności, zasady stosowania języka włączającego to tylko niektóre z tematów, które warto zgłębić planując politykę D&I w organizacji i obszary szczególnie istotne z perspektywy projektowania i wdrażania rozwiązań D&I.
- Technologie i rozwiązania włączające  
Poznaj technologie adaptacyjne: klawiatura dla osób posługujących się jedną ręką, pętle indukcyjne dla osób niesłyszących, *screenreadery* czy technologie powiększające (lupy) dla osób słabowidzących, standardy budowania dostępnych stron WCAG. Także wiedza z obszaru neuronauk może znaleźć zastosowanie do projektowania rozwiązań, a nawet architektonicznego rozplanowania miejsca pracy, biura czy aranżacji przestrzeni w miejscu pracy tak, by była bardziej inkluzywna nie tylko dla osób z niepełnosprawnościami, ale np. dla senierek czy seniorów, osób neuroróżnorodnych (np. na spektrum czy z dyspraksją), osób wysokowrażliwych, etc.
- Procesy partycypacyjne – warto zweryfikować, czy sposób projektowania i wdrażania rozwiązań, produktów czy procesów w organizacji uwzględnia różnorodność osób w niej pracujących. Nie tylko w obszarze różnorodności biologicznej, ale i neuro-różnorodności. Być może wdrożenie partycypacyjnej metody projektowania takich działań uwzględniającej zaangażowanie i włączenie osób z różnych struktur organizacji okaże się rozwiązaniem wspierającym mechanizmy inkluzji na poziomie organizacji.

### **Dobre praktyki dotyczące rozwoju kompetencji w obszarze D&I**

Poniżej zamieszczamy listę wybranych działań, które realizowane były w ostatnim czasie w naszych organizacjach w celu rozwijania kompetencji osób pracujących oraz zespołu managerskiego w zakresie D&I.

### → **Dostarczanie wiedzy**

- **Identyfikowanie i przeciwdziałanie mobbingowi i dyskryminacji** – specyfika i konsekwencje zjawisk dla zespołów i osób pracujących w organizacji, narzędzia identyfikowania i przeciwdziałania.
- **Język włączający** dla zespołów managerskich, działów komunikacji, HR i osób nie zarządzających
- **Zarządzanie konfliktem wynikającym z różnorodności** – narzędzia, techniki, rola zespołu managerskiego i HR.
- **Jak skutecznie mierzyć D&I w organizacji** – narzędzia pomiaru i ich wykorzystanie w praktyce HR.
- **Wiedza nt. niepełnosprawności dla rekrutek i rekruterów** – o co i jak zapytać, co zaproponować, jak zapewnić kandydatom\_kandydatkom z niepełnosprawnością równe szanse na etapie zatrudnienia i racjonalnego dostosowania stanowiska pracy?
- **Jak zapewnić rekrutację wolną od nieświadomych mechanizmów wykluczenia**, czyli o *unconscious bias* dla rekrutek i rekruterów.
- **Rekrutacja i onboarding otwarte dla osób transpłciowych** – rozwiązania, odpowiedzi i dobre praktyki z budowania organizacji trans-inkluzywnej.
- **Mikroprzekazy jako zachowania negatywne w organizacji** – narzędzia identyfikowania, przeciwdziałania i reagowanie.
- **Fakty i mity nt. społeczności LGBTQIA+** i narzędzia rozwijania inkluzywnego środowiska pracy.
- **Zarządzanie międzygeneracyjne w organizacji** – narzędzia, dobre praktyki.
- **Kompetencja międzykulturowa w organizacji** – jak się skutecznie komunikować i jak zarządzać konfliktami w sytuacji działania na styku kultur.



## → **Rozwój świadomości i uwrażliwianie na różnorodność**

### • **Żywa Biblioteka**

Żywa Biblioteka to międzynarodowy ruch promujący prawa człowieka i dialog społeczny. Podobnie jak w prawdziwej bibliotece, „Czytelnik” „Czytelniczka” Żywej Biblioteki może wybierać z całego szeregu tytułów. Różnica polega na tym, że książkami są tu ludzie z ich biografią i historią, a zamiast czytania jest rozmowa.

Obecnie Żywa Biblioteka zrzesza tysiące wolontariuszy i jest zastrzeżonym znakiem towarowym, którego można używać tylko za pisemną zgodą Human Library Organization. Żywa Biblioteka została oficjalnie uznana przez Radę Europy za metodę edukacji o prawach człowieka, a w 2020 roku minęło 20 lat od organizacji pierwszej Żywej Biblioteki. W Polsce działania w tym obszarze koordynuje Stowarzyszenie Diversja. Więcej informacji na [www.zywabiblioteka.pl](http://www.zywabiblioteka.pl).

Żywa Biblioteka zainspirowała Netguru do przeprowadzenia wewnętrznego, pilotażowego projektu, opartego o podobną koncepcję, o nazwie „Live Books of Netguru”, w której książkami były osoby pracujące w organizacji. Projekt miał na celu lepsze poznanie osób pracujących, reprezentujących różnorodne grupy i wspieranie kultury organizacyjnej otwartej na różnorodność. W 2020 roku koncepcja posłużyła Netguru do uczczenia czterech okazji:

- Światowego Dnia Różnorodności Kulturowej,
- Miesiąca Społeczności LGBTQIA+,
- Światowego Dnia Zdrowia Psychicznego,
- Międzynarodowego Dnia Osób z Niepełnosprawnościami.

W ramach projektu przeprowadziliśmy 4 edycje spotkań z osobami pracującymi, dzielącymi się swoim doświadczeniem z innymi podczas indywidualnych rozmów. Oto tytuły wewnętrznych ogłoszeń promujących kampanię i spotkania, będące cytatami z wypowiedzi samych Osób pracujących-Książek:

- *I would never think that geography has such an impact on the way people define who I am*
- *Then I see news that Poland is the most homophobic country in the EU*
- *Depression might touch anybody really*
- *I woke up, tried to get out of bed and I immediately fell down*

Ostatecznie na projekt złożyło się 45 sesji indywidualnych spotkań, z których zadowolenie wyraziło 90% osób uczestniczących.

W 2021 roku kontynuację projektu stanowi kampania „Narracja ma znaczenie”, której celem jest budowanie wiedzy o języku inkluzywnym. Do wymienionych powyżej czterech okazji dodano także Dzień Kobiet. Kampanię rozpoczęła więc lekcja o tym, jak w codziennej komunikacji wzmocnić kobiety w organizacji: Narratives matter: „Like a girl” – what does it mean to you?

### • **Poruszanie się na wózku**

Wypożyczenie wózka i stworzenie osobom pracującym możliwości doświadczenia codziennego funkcjonowania osoby poruszającej się na wózku pozwala nie tylko przeprowadzić audyt dostępności przestrzeni biurowej, ale także uwrażliwić osoby pracujące na kwestie związane z wyzwaniem i inkluzją osób o ograniczonej mobilności.

### • **Kombinezon geriatryczny – wciel się w sytuację osoby starszej**

W ramach podnoszenia świadomości w obszarze zarządzania międzypokoleniowego możliwe jest wypożyczenie tzw. kombinezonu geriatrycznego. Został on zaprojektowany przez niemieckich naukowców po to, by umożliwić doświadczenie starości – jej ograniczeń, trudności i wyzwań, które ze sobą niesie. Może założyć go każdy i każda z nas i poczuć się przez chwilę jak osoba starsza, która doświadcza problemów ze zginaniem się czy zdjęciem przedmiotu z wysokiej półki. To doskonałe narzędzie dydaktyczne, ale przede wszystkim rozbudzające wrażliwość i świadomość różnorodności w ramach zarządzania międzypokoleniowego.

### • **Spotkanie z niewidomym użytkownikiem\_niewidomą użytkowniczką stron WWW i aplikacji**

Wszystkie strony internetowe i aplikacje mobilne podmiotów publicznych muszą być już teraz i w Polsce dostępne cyfrowo. Dostępność cyfrowa sprawia, że z serwisów internetowych i aplikacji mobilnych mogą wygodnie korzystać osoby z różnymi niepełnosprawnościami, np. wzroku, słuchu, ruchu, ale też z niepełnosprawnością intelektualną czy zaburzeniami poznawczymi. Aby zrozumieć jak bardzo ta dostępność jest ważna dla włączenia osób z niepełnosprawnościami, warto poznać, w jaki sposób korzystają oni\_one z rozwiązań cyfrowych.

## D&I – zakres wiedzy i pomysły na działania edukacyjne

Poniżej znajdziesz zestaw tematów, które składają się na wiedzę D&I. Oczywiście ta lista nie jest zamknięta, jest wyłącznie naszą subiektywną propozycją tworzącą standard minimum. Druga część listy to przykłady działań edukacyjnych, które sprawdziły się w organizacjach wdrażających kulturę D&I i podnoszących społeczną świadomość w tym zakresie.

## PROPONOWANA LISTA KONTROLNA

*OPRAC. KATARZYNA PIECUCH*

WIEDZA NA TEMAT D&I	<input checked="" type="checkbox"/>
1. <b>Przepisy prawa</b> i zobowiązania pracodawcy w zakresie przeciwdziałania dyskryminacji	<input type="checkbox"/>
2. <b>Mobbing, dyskryminacja</b> – znajomość pojęć i umiejętność ich identyfikacji. Znajomość narzędzi przeciwdziałania tym zjawiskom i reagowania na ich występowanie	<input type="checkbox"/>
3. <b>Pojęcie i znaczenie różnorodności</b> , w tym wiedza na temat zarządzania konfliktem wynikającym z różnorodności.	<input type="checkbox"/>
4. <b>Grupy defaworyzowane</b> – znajomość potrzeb i odpowiadających nim rozwiązań, które tworzą inkluzywne środowisko pracy, rozróżnianie faktów i mitów na temat poszczególnych grup, w tym na temat osób LGBTQIA+, osób z niepełnosprawnościami, osób starszych, osób neuroróżnorodnych, kobiet etc.	<input type="checkbox"/>
5. <b>Narzędzia pomiaru D&amp;I</b> i ich wykorzystanie w praktyce HR.	<input type="checkbox"/>
6. Wiedza na temat <b>mechanizmów poznawczych</b> , np. wpływu stereotypów na oceny i decyzje; świadome i nieświadome mechanizmy wykluczenia i uprzywilejowania.	<input type="checkbox"/>
7. <b>Mikroprzekazy</b> jako zachowania negatywne w organizacji – narzędzia identyfikowania, przeciwdziałanie i reagowanie.	<input type="checkbox"/>
8. <b>Komunikacja inkluzywna</b> i zasady wdrażania języka włączającego.	<input type="checkbox"/>
9. Znajomość <b>technologii i rozwiązań włączających</b> , np.: standardy budowania dostępnych stron WCAG, klawiatura dla osób postępujących się jedną ręką, pętle indukcyjne dla osób niesłyszących, screenreadery czy technologie powiększające (lupy) dla osób słabowidzących.	<input type="checkbox"/>

10. Wiedza na temat prowadzenia **rekrutacji** wolnej od nieświadomych mechanizmów wykluczenia i uprzywilejowania, w tym: zapewniającej osobom z niepełnosprawnością równe szanse na etapie zatrudnienia i racjonalnego dostosowania stanowiska pracy, otwartej dla osób transpłciowych i sprzyjającej budowaniu organizacji trans-inkluzywnej.

11. **Zarządzanie międzygeneracyjne** w organizacji – narzędzia, dobre praktyki.

**PRZYKŁADY DZIAŁAŃ EDUKACYJNYCH O I NA RZECZ D&I**

1. Szkolenia w formie pigułek wiedzy.

2. Pogłębione warsztaty na tematy wskazane powyżej, w tym rozwijające umiejętności sprzyjające budowaniu kultury włączającej.

3. Inspiratoria/eye opening sessions.

4. AMA sessions ( Ask Me Anything –Spytaj o Cokolwiek) z osobą reprezentującą daną grupę defaworyzowaną lub ekspertem\_ekspertką.

5. Żywa Biblioteka jako szczególna forma AMA sessions: [www.zywabiblioteka.pl](http://www.zywabiblioteka.pl).

6. „Dzień na wózku”, czyli wypożyczenie wózka dla osoby z niepełnosprawnością ruchu i stworzenie osobom pracującym możliwości doświadczenia codziennego funkcjonowania osoby poruszającej się na wózku.

7. „Wciel się w sytuację osoby starszej” – wypożyczenie tzw. kombinezonu geriatrycznego, który pozwala doświadczyć i zrozumieć, jakich ograniczeń doświadcza osoba starsza.

8. Dzień lub Tydzień Różnorodności.

9. Pilotáže projektowe.

10. Webinaria eksperckie.

11. Standardowe działania rozwojowe, jak: coaching, mentoring, mentoring odwrócony, cross-mentoring.

## 4.2. Krótka rozprawka o granicach Przywództwo włączające

*ARTUR NOWAK-GOŁAWSKI (ON, JEGO), GRUPA ANG S.A.*

Gdy czytam, że ktoś pisze w notce o sobie „przywódca” zaczynam tracić zainteresowanie bohaterem\_ bohaterką podobnie jak na słowo „wizjoner”, no może jeszcze „seryjny przedsiębiorca”, który od razu kojarzy mi się z seryjnym mordercą. Działa na mnie też połączenie „CEO przywódca”.

Rolą CEO jest wykonawstwo, zarządzanie. CEO muszą być sprawni, skuteczni, działający zgodnie z prawem (również compliance), ale nie muszą być dobrymi liderami ani liderkami. Trudno to sobie wyobrazić w postępowych organizacjach, ale technokratyczne modele zarządzania wciąż funkcjonują w korporacyjnych organizacjach i wcale nie musi to oznaczać złej firmy. Wymaga to dojrzałości CEO i organizacja będzie dobrze funkcjonować, mimo że nie będzie w niej emocji. To może być dobre rozwiązanie w okresach transformacyjnych, zadaniowych, krótkich. Nie domagajmy się koniecznie predyspozycji liderkich od każdego CEO. A już broń boże nie czynmy z CEO przywódcy! (Ani przywódczyni).

Oczywiście w dzisiejszym świecie złożoności, nieprzewidywalności, zmienności CEO, który nie jest liderem ani liderką, może oznaczać trudny czy też może niemożliwy model do rozwijania firm, w których ludzie są kapitałem. (Ważna uwaga – nie „zasobem”! Ten zwrot w odniesieniu do człowieka powinien być wyeliminowany ze słownika. Niemożliwe jest budowanie kultury firmy opartej o wartości, włączającej, różnorodniej, jeżeli używa się w niej pojęcia „zasoby ludzkie”. Słowa są ważne. W nich jest prawda o intencjach, szczególnie, jeżeli są wypowiedziane w przez CEO, lidera, przywódcę czy liderkę lub przywódczynię).

W modelach firm zrównoważonych, zaangażowanych społecznie organizacje potrzebują liderki i liderów, w tym również CEO liderki i liderów. Nie wiem, czy tą granicą pomiędzy CEO zarządcą a CEO liderem jest pozwolenie na wrażliwość. Wydaje mi się, że nie można oderwać pojęcia liderki czy lidera od ludzi, których los jest z nią czy nim związany. Przewodzenie idei, projektowi, firmie, sprawie oznacza w jakiś piękny sposób „rząd dusz” innych ludzi. Pisząc lider, liderka widzę menadżerkę, menadżera, którzy mają całą szufladę kompetencji zarządczych, ale są przede wszystkim wrażliwi, widzą złożoność świata, patrzą szeroko, są emocjonalni i emocjonalne, współczujący. Biorą odpowiedzialność za życie osób z nimi współpracujących, ich dobrostan. (Kolejna dygresja: zalecam usunąć ze słownika słowa „pracownik” oraz „pracownica”. Formatują one nasze myślenie

w bardzo jednostronnej relacji, w której myślimy o ludziach jak o zasobach, nie osobach współtworzących firmy. W zamian proponuję: współpracowniczkę, współpracownika. Tak myślę i mówię zarówno o koleżance z zarządu, jak i ekspercie lub ekspertce na drugim końcu Polski. Pracujemy razem. To ładne i potrzebne).

Wydaje mi się, że potrzebujemy dzisiaj liderki i liderów będących humanistami. Zobaczenie w swoim współpracowniku, współpracowniczce, kliencie, klientce człowieka, a nie rekord w systemie, jest wbrew pozorom ogromnie trudne. Nauczani, wyszkoleni możemy dysponować rezerwuarem narzędzi budowania relacji, włączającego zarządzania, ale to nie oznacza, że jesteśmy empatycznym liderem czy empatyczną liderką. Kiedyś jeden z harwardzkich profesorów powiedział, że czas wysyłać liderki i liderów na studia z literatury, a nie kolejny MBA i duża w tym mądrość.

Myślę, że czasem bolesne dążenie do prawdy jest receptą na kształtowanie w nas dobrych liderów i liderki. Prawdy również w ocenie siebie samego, siebie samej. Iluzje, jakie tworzymy naszymi obrazkami szczęścia czy sensu życia na Facebooku czy Instagramie, są zmorą liderów i liderki. Do tego potrzeba dużej porcji autorefleksji. Wydaje mi się, że lider, liderka dzisiejszych czasów to nie tylko człek uczący się i oduczający, i uczący na nowo, czasem ponownie, ale przede wszystkim kwestionujący znaczenie tego co jest dla niego stałe. Szukanie nowych znaczeń pomaga widzieć szerzej, dalej, pomaga odkrywać. Moim zdaniem bez chęci wątplenia i odkrywania trudno zbudować liderką dojrzałość.

Podczas tworzenia firmy, w momencie, w którym założyciele lub założycielki zapraszają do współpracy pierwszego współpracownika albo pierwszą współpracowniczkę tracą prawo wyłącznego decydowania o tej firmie, przechodzi się przez granicę, za którą nie ma już samodzielnego stanowienia. Nie ma znaczenia jej forma organizacyjna. Nie ma znaczenia również to, czy jest się jedynym założycielem, jedyną założycielką, akcjonariuszem, akcjonariuszką czy szefem lub szefową firmy. To jest ogromnie ważne, ponieważ na tym osadza się również pojęcie różnorodności i włączenia. Od tego momentu na poziomie wartości, praw człowieka, odpowiedzialności firma staje się wspólna. Włącza to potrzebę dialogu w ustalaniu reguł, jakie ją wiążą, cementują. Dialog to słowo wyblakłe już od częstego używania, ale rzeczywiście jego uprawianie jest niezbędne w kulturze włączającej. Rozmowa, nawet wtedy, gdy wydaje się, że potrzebne są tylko decyzje.

I zaczyna się kolejna z granic. Na ile zarządzający\_zarządzające, właściciele\_właścicielki mogą włączać swoje osobiste wartości, poglądy w życie firmy. Ano mogą tylko na tyle, na ile pozwalają wartości przyjęte w firmie, zbiory reguł, jakie ta firma przyjmuje. Nie więcej. Zaprzęgnięcie własnego światopoglądu liderki czy lidera w sprawy firmy

jest mocno niebezpieczne i zawsze naganne. Wielu z nas wsparło w imieniu swoich organizacji w ostatnich miesiącach Strajk Kobiet. Firma szanująca prawa człowieka, fundamentalne wartości powinna stać w obronie tych praw. Jako biznes posiadamy obywatelskie obowiązki i powinniśmy reagować wtedy, gdy jesteśmy dotknięci. Bez dwóch zdań naruszenie praw wolnościowych kobiet, jakie miało miejsce, domagało się protestu biznesu, wyrażenia zdania. Ale moją wątpliwość budzi poparcie Strajku Kobiet przez firmy, w tym moją własną, ze względu na to, że część postulatów Strajku Kobiet może być w sprzeczności z poglądami części naszych współpracowników i współpracowniczek. Nawołanie do obywatelskiego stanowienia, protestowanie przeciw łamaniu praw zasadniczych jest naszym obowiązkiem, naszym jako ludzi i naszym jako biznesu, ale już wspieranie konkretnych inicjatyw wymaga dużej ostrożności. Jako ANG z jednej strony wystosowaliśmy komunikat, w którym jednoznacznie skrytykowaliśmy postępowania administracji publicznej, zachęcając osoby współpracujące do wyrażania swojego głosu, do obywatelskiego zaangażowania i nieposłuszeństwa, ale też komunikat opatrzyliśmy ilustracją Strajku Kobiet. I tym samym wylądowaliśmy na granicy, a może ją przekroczyliśmy.

Szukając dalej. W czasach Czarnych Protestów niektóre firmy zmieniły swoje zdjęcia profilowe w mediach społecznościowych. Nie mam wątpliwości, że liderzy i liderki biznesu powinni wspierać obywatelskość osób współpracujących. Również tych z nas, którzy i które chcą protestować inaczej albo nie chcą protestować wcale. Ale czym innym jest apel liderów i liderki, również w imieniu firmy, a czym innym postawienie organizacji po jednej ze stron. Pamiętajmy, że społeczność ludzi w firmie zwykle ma podobny rozkład wartości jak nasze społeczeństwo, oczywiście z odpowiednim uwzględnieniem wielkości miasta, branży, geografii. Wówczas wsparcie osób z nami współpracujących poprzez umożliwienie im udziału w protestach tak, ale przyjęcie identyfikacji Czarnego Protestu już nie. Pamiętam, że w czasie trwania protestów wystosowaliśmy komunikat do koleżanek i kolegów, że centrala będzie w „słabszej kondycji” ze względu na udział w protestach i spotkaliśmy się od razu z pytaniem, czy również wesprzemy manifestowanie „pro life”. Tak – brzmiała odpowiedź, ponieważ naszą rolą, rolą firmy, jest tworzenie możliwości uczestnictwa ludzi firmy w sprawach społecznych po każdej ze stron.

Stąpienie wśród tych granic jest trudne, ale jest też częścią liderkich obowiązków i powinno być liderką kompetencją, umiejętnością. Granicą autentyczności wartości firmy jest linia, za którą firma jest w stanie w imię tych wartości podejmować nawet te decyzje, które są dla niej niewygodne, kosztowne. Zdolność do rezygnacji z przychodów, skłonność do podjęcia straty biznesowej, która jest konsekwencją realizacji wartości. Często jest tak, że taka decyzja może przestawić strategię, wartości, przyszłość. W 2014 roku

podjęliśmy decyzję o wycofaniu się ze sprzedaży produktów znanego z missellingu polskiego banku. Ta trudna do podjęcia decyzja kosztowała nas kilkaset tysięcy złotych marży rocznie, jaką generowaliśmy na tej współpracy. Decyzja ta była konsekwencją złożonej interesariuszom obietnicy postępowania zgodnie z przyjętymi zasadami. Skoro mówiliśmy o odpowiedzialności społecznej branży finansowej, potrzebie przeciwdziałania nieodpowiedzialnej sprzedaży, to trudno sprzedawać produkty czy usługi firmy, która jest „sławna” z tego, że sprzedaje notorycznie klientom coś, czego nie potrzebują, nie rozumieją, na co ich nie stać, za niegodziwą, naszym zdaniem, cenę. Ta decyzja sformatowała nasze podejście do partnerów i osób współpracujących. Zapłaciliśmy wysoką cenę nie tylko dlatego, że straciliśmy jakąś część sprzedaży, ale też dlatego, że odeszło od nas wiele osób współpracujących, które tej decyzji nie zaakceptowały, widząc w niej zmniejszenie możliwości osiągania własnych dochodów w oparciu o bardzo rentowne produkty. Piszę o tym dlatego, że potrzebujemy takiego „sprawdzam” dla rewizji wartości, firmy i ludzi. Czasem powinniśmy sami sobie stworzyć przestrzeń, by zderzyć idee z realizmem biznesowym.

Wróćmy do kolejnej z granic. CEO, lider, liderka – gdzie zaczyna się przywództwo? Ano zaczyna się w miejscu, w którym przekraczamy granicę odpowiedzialności za dobro wspólne i odpowiedzialności za innych. Moment uzmysłowienia sobie, że ani my sami, same, ani nasz biznes nie jesteśmy pępkiem tego świata, otwiera drzwi do tej granicznej bramy. Przywództwo nie jest decyzją. To nie jest rzeka, do której postanawiamy wejść i wchodzimy. To nie jest tak, że zbudujemy świetną firmę, zarobimy pieniądze i postanawiamy, że będziemy przywódcą czy przywódczynią. Pojedziemy do Davos, zasępimy się nad losem świata i już. Liderstwa można się nauczyć, do przywództwa trzeba się obudzić. To może być wiele pobudek, proces, w którym pojawia się granica, za którą ból widzianej rzeczywistości biznesowej i społecznej jest nie do zniesienia. I pojawia się odpowiedzialność za tych ludzi, z którymi nie chciało Ci się siadać do stołu, by napić się wina, bo są „nie nasi”. W przywództwie ważna jest gotowość do zapłaty ceny, rezygnacji w imię czegoś wspólnego. To nieczęste zjawisko. Przejście z pokoju deklaracji do pokoju czynu. Przywództwo to wzięcie odpowiedzialności za tę część rzeczywistości, która jest poza zakresem działania oczekiwanego przez przypisaną nam rolę. To jest również umiejętność odpowiedzialnego zaangażowania zasobów finansowych, technicznych pod naszym zarządzaniem, energii ludzi z naszym przewodnictwem dla dobra wspólnego w sposób nie naruszający praw innych interesariuszy.

I prawie na koniec. Czym jest odwaga? Niezależnie czy mówimy o CEO zarządcy, liderze, przywódcy, a także liderce i przywódczyni, staną przed nimi decyzje wymagające odwagi. Czym ona jest? Na pewno siłą mówienia prawdy szczególnie w sytuacji, która oznacza

ryzyko osobiste. Wbrew pozorom odwagą jest podjęcie decyzji o ochronie wartości firmy, jeżeli wiesz, że za to zapłacisz określoną cenę. Odwagą jest mówienie o swoich emocjach, odsłonięcie się, pokazanie człowieczeństwa.

I na koniec. Czy potrzebujemy dodania słowa „włączający” do słowa lider, liderka i przywódca? Myślę, że można być liderką, liderem, który się uczy tego, by być włączającym. To jest niełatwe doświadczenie, które jest towarzyszem liderek podroży, z którym trzeba się zaprzyjaźnić. Taka przyjaźń wymaga pracy, dojrzenia, świadomości własnych ograniczeń. Przywództwo jest tym magicznym miejscem, w którym można powiedzieć, że rozróżnienie przywódcy włączający vs przywódcy nie istnieje. Nie można być przywódczynią czy przywódcą nie włączającym. W istocie przywództwa, tego poziomu wrażliwości, odpowiedzialności za wszystkie i wszystkich, których los powierzył relacji z nami, włączanie rozgościło się na dobre i nie może tej istoty opuścić. Bez tego przywództwo przestaje być przywództwem.

### 4.3. Język włączający w miejscu pracy

ALEKSANDRA NIEDŹWIEDZKA-ŚCISŁOWSKA (ONA, JEJ),  
KAMIL KUHR (ON, JEGO), ASTRAZENECA

#### 1. Język włączający: definicja, cele i korzyści dla biznesu

Badania nad językiem dowodzą, że to jak mówimy nie jest jedynie odbiciem rzeczywistości, ale także narzędziem do kształtowania i poznawania świata. Często społeczeństwo zmienia się szybciej niż język. Ważne jest, aby dostrzegać te procesy i uwzględniać je w naszym sposobie mówienia. „Zauważanie” w języku grup dotąd w nim nieobecnych jest jednym z najpopularniejszych narzędzi służących zmianie społecznej i przeciwdziałaniu uprzedzeniom<sup>(36)</sup>.

##### a. Czym jest język włączający

Język włączający<sup>(37)</sup> to język wolny od słów lub zwrotów, które odzwierciedlają – także nieuświadomione – uprzedzenia, stereotypy, przywileje albo dyskryminujące nastawienia lub poglądy względem poszczególnych osób lub grup. Dotyczy on wszystkich wymiarów różnorodności, takich jak np. kolor skóry, pochodzenie, religia lub bezwyznaniowość, światopogląd, tożsamość płciowa, orientacja psychoseksualna, wiek, stopień sprawności, zdrowie psychiczne.

Celem używania języka inkluzywnego jest przeciwdziałanie tego rodzaju uprzedzeniom. W kontekście biznesowym, taki język jest potrzebny, aby budować kulturę przynależności w organizacji i umacniać jej wartości.

##### b. Korzyści dla biznesu

Budujesz przyjazne miejsce pracy i włączającą kulturę organizacyjną.

Podkreślasz obecność i znaczenie grup mniejszościowych współtworzących organizację, co zwiększa poczucie przynależności.

<sup>36</sup> Język równościowy, Amnesty International, str. 2.

<sup>37</sup> W języku polskim można spotkać się również z określeniami: język inkluzywny, język tolerancji lub język równościowy.

- Twoja organizacja staje się bardziej atrakcyjna dla różnorodnych kandydatek\_kandydatów.
- Klientki\_klienci mają świadomość, że zależy Ci na wszystkich.
- Język włączający powinien być stosowany przez wszystkie osoby w organizacji na wszystkich poziomach jej funkcjonowania, począwszy od procesu rekrutacyjnego, przez wdrażanie do pracy (*onboarding*) i świadczenie pracy, aż do ustania zatrudnienia.

#### 2. Wskazówki dla organizacji

Poniższe rekomendacje opierają się na podstawowym założeniu: nie chcemy, by język był narzędziem dominacji nad drugim człowiekiem. Chcemy natomiast, żeby odzwierciedlał prostą zasadę – komunikuj się z innymi tak, jak chcesz, żeby komunikowano się z Tobą.

Wiemy, że wdrożenie języka włączającego w organizacji jest złożonym procesem. Wymaga działań na poziomie edukacji, budowania postaw, zmian administracyjnych. Zmiany te dotyczą zarówno języka mówionego, jak i pisanego we wszystkich kanałach komunikacji (na stronie internetowej, w mediach społecznościowych, w komunikacji wewnętrznej). Ważna jest spójność i konsekwentny przekaz.

W tym procesie mogą pomóc działania opisane poniżej. Ich realizacja może odbywać się etapowo, wszystko zależy od dojrzałości Twojej organizacji.

##### a. Jak pisać?

#### → Stosuj podkreślniki przy nazwach stanowisk i funkcji w organizacji

Na przykład:

*Dyrektorki\_rzy*

zamiast:

*Dyrektorzy*

*Dyrektorzy/Dyrektorki*

Dlaczego w ten sposób? Forma żeńska pojawia się pierwsza, co zrywa z męską dominacją językową i pokazuje, że formy męskie nie są uniwersalne. Ta końcówka jest dla osób, które chcą, aby zwracać się do nich z wykorzystaniem rodzaju żeńskiego.

Na końcu znajduje się forma męska, dla wszystkich tych, którzy życzą sobie, aby mówić o nich w formie męskiej.

Pośrodku mamy jeszcze podkreślnik dla osób, które chcą używać form innych niż te męskie czy żeńskie, form niebinarnych, jednej i drugiej, wszystkich, żadnych lub mają jeszcze inne preferencje. Podkreślnik ma tę przewagę nad ukośnikiem (/), że zamiast binarnego wyboru między męskim a kobiecym, sugeruje spektrum, na którym może umiejscowić się każdy w dowolnym miejscu.

### → Wypróbuj konstrukcję „osoba” + przymiotnik<sup>(38)</sup>

Na przykład: osoby współpracujące zamiast pracownicy i pracownice.

„Osoba” to określenie, z którym można się identyfikować niezależnie od tożsamości płciowej, więc jest włączające dla osób transpłciowych i niebinarnych. Co więcej, sformułowanie „osoby współpracujące” uwzględnia tych, którzy współpracują z organizacją na przykład na podstawie umów cywilnoprawnych, a nie tylko na podstawie umowy o pracę.

### → Używaj feminatywów

W Polsce stosowanie feminatywów często bywa przedmiotem żywych dyskusji<sup>(39)</sup>. Warto zastanowić się, dlaczego niektóre żeńskie formy nazw stanowisk wzbudzają tak dużo emocji. Z jednej strony mamy kwestię związaną z postrzeganym prestiżem. W czasach PRL formy męskoosobowe były odbierane jako bardziej nobilitujące, co doprowadziło do wykluczenia żeńskich końcówek z nazewnictwa funkcji i zawodów postrzeganych społecznie jako wyższe rangą. Z drugiej, przyczyną mogą być też nasze przyzwyczajenia. Lekarka, nauczycielka czy fryzjerka nie wzbudzają naszych wątpliwości – kobiety w tych zawodach były obecne i widoczne, co przełożyło się na język. Jesteśmy natomiast mniej osłuchani z prezydentkami czy chirurgkami, ponieważ dawniej zawody te nie były dostępne dla kobiet. Dziś, jak podkreśla Rada Języka Polskiego, dążenie

<sup>38</sup> Konstrukcje „osoba” + przymiotnik nazywa się czasami „osobatywami”.

<sup>39</sup> Agata Maciejewska, *Jak mówić i pisać o kobietach*, Fundacja Dziewuchy Dziewuchom; Stanowisko Rady Języka Polskiego przy Prezydium PAN w sprawie żeńskich form nazw zawodów i tytułów (25 XI 2019 r.), [https://rjp.pan.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1861:stanowisko-rjp-w-sprawie-zen-skich-form-nazw-zawodow-i-tytulow&catid=98&Itemid=58](https://rjp.pan.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=1861:stanowisko-rjp-w-sprawie-zen-skich-form-nazw-zawodow-i-tytulow&catid=98&Itemid=58).

do symetrii języka ma podstawy społeczne i nie ma językowych argumentów przeciw tworzeniu nazw żeńskich.

### → Wpisz zaimki, których używasz w stopce maila

Możesz się zastanawiać, po co uwzględniać zaimki w stopce maila, obok informacji takich, jak stanowisko, czy telefon kontaktowy.

Po pierwsze – to drobny gest, ale buduje bardziej włączające miejsce pracy. Jeżeli jesteś osobą cispłciową<sup>(40)</sup>, zaimki pewnie nigdy nie stanowiły przedmiotu dyskusji ani dla Ciebie, ani dla osób z Twojego otoczenia. Jednak osoby transpłciowe i niebinarne mierzą się z sytuacjami, w których rozmówczyni/rozmówca zwraca się do nich niepoprawnymi zaimkami. Podawanie zaimków w mailu normalizuje tę kwestię i pokazuje, że chcemy stworzyć bezpieczne środowisko pracy dla wszystkich.

Po drugie, pracując w międzynarodowej firmie lub zespole, czasem patrząc na imię danej osoby, nie jesteśmy w stanie stwierdzić, jak się do niej zwrócić. Podawanie zaimków może pomóc uniknąć nieprzyjemnych sytuacji.

Na przykład:

*Alex Lewiatan*

*Pronouns/zaimek: she/hers ona/jej*

*Director of HR Department/Dyrektorka Departamentu HR*

### → Używaj neutralnych płciowo zwrotów grzecznościowych

Ogólnie przyjęte zwroty są nacechowane płciowo: „Szanowni Państwo” dotyczy tylko kobiet i mężczyzn, a pomija osoby niebinarne; „Drodzy” dotyczy tylko mężczyzn. Jako alternatywę proponujemy „Drogie osoby” albo „Dzień dobry”, „Cześć” – te zwroty są neutralne płciowo, a więc nie pomijają nikogo i pozwalają uniknąć wyrażania założeń o czyjejś płci.

<sup>40</sup> Osoba cispłciowa to taka, której płeć jest zgodna z płcią metrykalną, czyli płcią oznaczoną w akcie urodzenia tuż po narodzinach. Osoba transpłciowa to taka, której płeć nie jest zgodna z płcią metrykalną. Osoba niebinarna to taka, która nie identyfikuje się ani z płcią męską, ani z płcią kobiecą – nie postrzega siebie w „zerojedynkowych” kategoriach.

## b. Jak mówić?

### → Ustalcie sposób zwracania się do siebie

Pamiętaj, aby już na początku spotkania ustalić sposób zwracania się do siebie (po imieniu, na Pan\_Pani czy poprzez nazwę stanowiska). Szczególnie, jeśli jest to formalne spotkanie z osobami spoza Twojej firmy. Dzięki temu unikniesz niezręcznych sytuacji.

### → Kiedy się przedstawiasz, poinformuj o swoich zaimkach

Z przyzwyczajenia zaimki osoby określamy po tym, jak ona wygląda – to znaczy, jeśli prezentuje się w sposób stereotypowo kobiecy, to mówimy: „ona/jej”. To nie zawsze jest zgodne z rzeczywistością, dlatego dobrą praktyką jest informowanie o swoich zaimkach przy przedstawianiu się – niezależnie od tego, jak się prezentujesz. W ten sposób normalizujesz tę praktykę jako bardziej włączającą normę komunikacyjną.

Na przykład:

*Cześć, nazywam się Alex Lewiatan. Możecie się do mnie zwracać, używając zaimków on/jego.*

### → Bierz pod uwagę potrzeby osób, z którymi rozmawiasz

Pamiętaj, aby zmniejszać bariery komunikacyjne. Dobieraj język i sposób komunikacji odpowiednio do potrzeb osoby, z którą rozmawiasz. Poniżej kilka przykładów:

- Rozmawiając z osobą poruszającą się na wózku, przyjmij pozycję, która umożliwi Wam kontakt wzrokowy.
- Jeżeli podczas rozmowy z osobą głuchą jest obecny tłumacz\_tłumaczka języka migowego, patrz na osobę głuchą i utrzymuj z nią kontakt wzrokowy. Jeśli to tę osobę chcesz zapytać np. czy chce się czegoś napić, to zwracaj się bezpośrednio do niej („czego się napijesz?”), a nie do tłumaczki\_tłumacza („spytaj, czego się napije”).
- Podczas rozmowy z osobą z niepełnosprawnością wzroku warto poinformować o swoim przybyciu do pomieszczenia i jego opuszczeniu.

- Dostosowuj sposób wypowiedzi (np. tempo, słownictwo) do potrzeb osoby, z którą rozmawiasz. Na przykład osoby na spektrum autyzmu mogą mieć problem z odczytaniem mimiki twarzy lub zrozumieniem ironii.
- Pracując w środowisku międzynarodowym, pamiętaj, że osoby mogą mieć różny poziom znajomości języka, w którym rozmawiacie. Przemyśl używanie przerośni, żargonu, idiomów, akronimów, ale również komunikatów niewerbalnych, np. gestów.
- Poproś o powtórzenie i potwierdzenie imienia i nazwiska osoby, jeśli masz wątpliwość, jak je wymówić.

## c. Jakie działania podjąć na poziomie organizacji

### → Rozwiązania systemowe

Pierwszym krokiem może być wprowadzenie zmian w systemach i programach HR: stworzenie nazw stanowisk zarówno w rodzaju męskim, jak i żeńskim oraz umożliwienie podawania zaimków.

### → Ogłoszenia rekrutacyjne

O języku włączającym warto pamiętać już na pierwszym etapie rekrutacji, czyli przy formułowaniu ogłoszeń o pracę. Zwróć uwagę, czy pojawiają się w nich oczekiwania dotyczące płci, wieku, stopnia sprawności czy posiadania statusu studentki\_studenta. Jeżeli nie są one uzasadnione ze względu na rodzaj pracy, warunki jej wykonywania lub wymagania zawodowe, pomyśl, jak inaczej sformułować ogłoszenie.

Na przykład:

Jeżeli chcemy, aby ogłoszenie o pracę było sformułowane neutralnie płciowo, najlepszym rozwiązaniem będzie użycie nazw zawodów czy stanowisk w obu rodzajach z podkreślnikiem, np. „poszukujemy recepcjonistki\_recepcjonisty”, albo sformułowań neutralnych, nie odnoszących się bezpośrednio do płci, np. „poszukujemy osoby do obsługi sekretariatu”.



### → **Szkolenia/warsztaty o języku**

Mogą być realizowane przez osoby współpracujące (jeśli dysponują odpowiednią wiedzą), organizacje pozarządowe lub firmy szkoleniowe, które pracują w danym obszarze na co dzień, więc mają zarówno wiedzę, jak i doświadczenie.

Na przykład:

Często nie zdajemy sobie sprawy, jak nasze zachowania bądź komentarze są odbierane przez innych. Dostrzeganie popełnianych błędów jest pierwszym krokiem do tego, aby usprawnić porozumiewanie się z innymi. Ogólnodostępne warsztaty dotyczące nieświadomych nastawień i preferencji mogą w tym pomóc.

Wdrożenie zmian w organizacji nie może odbyć się bez wsparcia osób zarządzających. Dlatego warto zorganizować szkolenia z zakresu komunikacji włączającej skierowane przede wszystkim do liderów lub osób z działów komunikacji.

#### d. **Uniwersalne wskazówki**

### → **Stawiaj człowieka na pierwszym miejscu**

Opisując daną osobę nie odwołuj się do cech jej tożsamości, o ile nie jest to konieczne. Nie mówimy, że cechy takie jak etniczność, narodowość, kolor skóry, tożsamość płciowa, orientacja psychoseksualna czy religia nie mają znaczenia, ale warto się zastanowić, jaka jest ich wartość informacyjna w tym, co chcemy powiedzieć.

Cechy większości wydają się przezroczyste. Kiedy kogoś opisujesz, zastanów się, czy konieczne jest eksponowanie różnicy w przypadku mniejszości – podkreślanie orientacji innej niż heteroseksualna, pochodzenia innego niż polskie, koloru skóry innego niż biały...

### → **Nie używaj zwrotów, które osoby z danej grupy uważają za krzywdzące**

Być może dla ciebie słowo „Murzyn” na określenie osoby czarnej nie ma negatywnego wydźwięku. Pamiętaj jednak, że osoba, z którą rozmawiasz może nie chcieć być określana w sposób, z którym się nie identyfikuje i który może uważać za uwłaczający. Co więcej, w potocznej polszczyźnie istnieje wiele związków frazeologicznych opartych na obraźliwym użyciu tego słowa, które z całą pewnością nie są neutralne i stoją w sprzeczności z twierdzeniem jakoby słowo „Murzyn” było rozumiane wyłącznie w kontekście koloru

skóry<sup>(41)</sup>. Uszanuj wolę grupy, która doświadczała i doświadcza dyskryminacji i przemo-  
cy ze względu na kolor swojej skóry. Jeżeli to słowo nie opisuje Twojej tożsamości, po  
prostu nie używaj go.

### → **Pytaj, jeśli nie wiesz**

Jeśli nie wiesz, jak się do kogoś zwracać albo masz wątpliwość, jak opisać jakąś cechę –  
zapytaj. Jednocześnie szanuj granice innych osób. Zanim zadasz pytanie, zastanów się,  
czy nie uraziłoby Cię, gdyby zadano je Tobie.

Pamiętaj, że zapytanie osoby, jakich używa zaimków, jest przejawem szacunku, a nie  
braku dyskrecji, więc nie krępuj się, by to robić. To działanie jest szczególnie ważne dla  
osób transpłciowych i niebinarnych. Badania pokazują, że osoby, które mogą posługiwać  
się imieniem i zaimkami zgodnymi z płcią doświadczaną, mają mniej objawów ciężkiej  
depresji (o 71%), rzadziej doświadczają myśli samobójczych (34%) i rzadziej podejmują  
próby samobójcze (65%)<sup>(42)</sup>.

### → **Dobry żart to taki, który bawi wszystkich**

Nasze intencje są ważne, ale możemy mówić krzywdzące rzeczy, wcale tego nie chcąc.  
Dlatego należy zwracać uwagę nie tylko na to, co mówimy, ale też jak to jest odbierane.  
Nie jest to kwestia cenzurowania swoich wypowiedzi, czy „poprawności politycznej”, ale  
empatii i szacunku do drugiego człowieka. Jeżeli słyszysz żart, który może być krzywdzący,  
reaguj. Wiemy, że jest to trudne i niekomfortowe, ale Twoja reakcja ma znaczenie.

### → **Dobry komplement to taki, który sprawia przyjemność innej osobie**

Mówiąc komplement, zazwyczaj mamy dobre zamiary i szczerze chcemy sprawić przy-  
jemność drugiej osobie. Podobnie jak w przykładzie powyżej, najważniejsze nie są jednak  
nasze intencje, ale to, jak komunikat zostanie odebrany.

Dla przykładu, w kontekście biznesowym komplementy dotyczące wyglądu czy ubioru  
mogą nie być dobrze odebrane, nawet jeżeli osoba mówiąca miała dobre intencje. W ta-  
kiej sytuacji lepiej docenić kompetencje lub dokonania drugiej osoby.

<sup>41</sup> *Jak mówić i pisać o Afryce*, str. 16. <http://afryka.org/jak-mowic-i-pisac-o-afryce/>.

<sup>42</sup> Stephen T. Russell, *Chosen Name Use Is Linked to Reduced Depressive Symptoms, Suicidal Ideation, and Suicidal Behavior Among Transgender Youth*, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1054139X18300855>.

## → Nie bój się mówić przepraszam

Wszystkim nam zdarza się powiedzieć coś niewłaściwego albo użyć krzywdzącego zwrotu. Popełnianie błędów to nic złego, jeśli chcemy się na nich uczyć i potrafimy przeprosić. To nie jest oznaka słabości tylko dojrzałości.

### e. Dowiedz się więcej

- *Język równościowy*, Amnesty International  
<https://amnesty.org.pl/wp-content/uploads/2016/04/J%C4%99zyk-rownosciowy.pdf>
- Agnieszka Małocha-Krupa, Katarzyna Hołojda, Patrycja Krysiak, Wiktoria Pietrzak, *Równościowy savoir-vivre w tekstach publicznych* <https://www.ifp.uni.wroc.pl/data/files/pub-9470.pdf>
- *Poradnik: Jak mówić i pisać o grupach narażonych na dyskryminację. Etyka języka i odpowiedzialna komunikacja* [https://etykajęzyka.pl/?fbclid=IwAR3CfjgvzfEZZk5vCqBSMPA69\\_BP57yC7PwPL2YXrLspgUIT4uYjsnTkJP8](https://etykajęzyka.pl/?fbclid=IwAR3CfjgvzfEZZk5vCqBSMPA69_BP57yC7PwPL2YXrLspgUIT4uYjsnTkJP8)
- *Why I Put Pronouns on Email Signature (and LinkedIn profile) and You Should Too* <https://medium.com/gender-inclusivit/why-i-put-pronouns-on-my-email-signature-and-linkedin-profile-and-you-should-too-d3dc942c8743>
- Judu Cohen, *Praktyczny poradnik savoir-vivre wobec osób z niepełnosprawnościami* [http://niepelnosprawni.sggw.pl/MPIPS\\_Savoir\\_vivre.pdf](http://niepelnosprawni.sggw.pl/MPIPS_Savoir_vivre.pdf)
- Dowiedz się więcej o zaimkach: <https://zaimki.pl/>

## PROPONOWANA LISTA KONTROLNA DOTYCZĄCA OSOBY INDYWIDUALNEJ

### Sprawdź, czy stosujesz język włączający

*OPRAC. KATARZYNA PIECUCH*

O potrzebie i korzyściach wynikających z używania języka włączającego przeczytasz w rozdziale 4.3. *Język włączający w miejscu pracy*, str. 104.

Poniżej zebraliśmy dobre praktyki charakteryzujące komunikację włączającą. Dzięki tej liście możesz sprawdzić czy stosowany przez Ciebie język jest włączający, czy możesz go jeszcze udoskonalić w tym względzie.

#### JĘZYK WŁĄCZAJĄCY W PISANIU



##### 1. Stosuję podkreślniki w nazwach stanowisk i funkcji w organizacji

Przykład: Dyrektorki\_Dyrektorzy.



##### 2. Stosuję konstrukcję osoba + przymiotnik

Przykład: osoby pracujące zamiast pracownicy czy pracownice.



##### 3. Używam feminatywów

Przykład: dyrektorka, psycholożka, informatyczka (zawsze, kiedy piszę o kobiecie).



##### 4. W stopce maila wskazuję używany przeze mnie zaimek

Przykład: ona/jej; on/jego.



##### 5. Używam neutralnych płciowo zwrotów grzecznościowych

Przykład: Drogie Osoby, Cześć, Dzień dobry zamiast Szanowni Państwo, Drodzy Pracownicy.



#### JĘZYK WŁĄCZAJĄCY W MÓWIENIU



##### 1. Ustalam, jak zwracać się do poszczególnych osób

Na poziomie organizacji, ale też przy okazji spotkań (szczególnie takich, w których uczestniczą osoby z zewnątrz) ustalam, czy mówimy do siebie po imieniu, Pan\_Pani lub używając nazwy stanowiska.



2. <b>Przedstawiając się, informuję o swoich zaimkach</b> Mówię, czy używam zaimków ona/jej, on/jego lub innych.	<input type="checkbox"/>
3. Stosuję zaimki/imiona wskazywane przez osoby, z którymi rozmawiam. Jest to szczególnie ważne dla osób transpłciowych.	<input type="checkbox"/>
4. Jeśli nie wiem, jak się do kogoś zwracać albo mam wątpliwość, jak opisać jakąś cechę – pytam.	<input type="checkbox"/>
5. Upewniam się, czy dobrze wymawiam imię osoby, z którą rozmawiam.	<input type="checkbox"/>
6. W środowisku międzykulturowym i wielojęzycznym oraz w komunikacji z osobami neuro różnorodnymi staram się unikać przenośni, żargonu, idiomów, akronimów, które mogą być niezrozumiałe dla wszystkich.	<input type="checkbox"/>
7. Nie używam zwrotów, które osoby z danej grupy uważają za krzywdzące.	<input type="checkbox"/>
8. Reaguję, jeżeli słyszę żart, który może być krzywdzący.	<input type="checkbox"/>
9. Poprawiam się i przepraszam, jeżeli popełniałam_popełniałem błąd.	<input type="checkbox"/>
<b>NAJPIERW CZŁOWIEK. JĘZYK WŁĄCZAJĄCY A INDYWIDUALNE POTRZEBY (przykłady)</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
1. Opisując określoną osobę nie odwołuję się do cech jej tożsamości, o ile nie jest to absolutnie konieczne.	<input type="checkbox"/>
2. Rozmawiając z osobą poruszającą się na wózku przyjmuję pozycję, która umożliwia kontakt wzrokowy.	<input type="checkbox"/>
3. Rozmawiając z osobą głuchą, patrzę i zwracam się bezpośrednio do niej, a nie do osoby, która tłumaczy.	<input type="checkbox"/>
4. Rozmawiając z osobą z niepełnosprawnością wzroku, informuję o istotnych dla rozmowy aspektach, np. o wejściu do pokoju, czy jego opuszczeniu.	<input type="checkbox"/>
5. Mówiąc o osobach z niepełnosprawnościami, unikam zwrotów kojarzących się z cierpieniem albo byciem ofiarą, np. osoba zmagająca się z..., osoba cierpiąca na..., osoba tocząca walkę.	<input type="checkbox"/>
6. Dostosowuję sposób wypowiedzi do potrzeb osób, z którymi rozmawiam. Na przykład pamiętam, że osoby neuro różnorodne (np. na spektrum autyzmu) mogą mieć problem z odczytaniem komunikacji niewerbalnej, w tym mimiki twarzy lub zrozumieniem ironii.	<input type="checkbox"/>

## PROPONOWANA LISTA KONTROLNA DOTYCZĄCA JĘZYKA WŁĄCZAJĄCEGO NA POZIOMIE ORGANIZACJI

O korzyściach wynikających z używania w organizacji języka włączającego przeczytasz w rozdziale 4.3. Język włączający w miejscu pracy, str. 104.

Poniższa lista pomoże ci wdrożyć język włączający w organizacji.

1. Stwórz <b>nazwy stanowisk</b> , które są równoważne zarówno w rodzaju żeńskim jak i męskim.	<input type="checkbox"/>
2. Wypracuj zasady komunikacji włączającej i języka włączającego konsultując się z osobami z grup wykluczanych.	<input type="checkbox"/>
3. Przeprowadź <b>audyt językowy</b> strony internetowej, profili w mediach społecznościowych, komunikatów dla klientek_klientów i osób pracujących w organizacji.	<input type="checkbox"/>
4. Jeżeli tego nie wymaga rodzaj pracy, warunki jej wykonywania lub wymagania zawodowe, w <b>ogłoszeniach rekrutacyjnych</b> nie wskazuj oczekiwań dotyczących płci, wieku, stopnia sprawności czy posiadania statusu studentki_studenta. Przykład: „poszukujemy recepcjonistki_recepcjonisty lub osoby do pracy w recepcji”.	<input type="checkbox"/>
5. Włącz do <b>onboardingu</b> takie elementy, jak: podanie używanych zaimków, preferowanej nazwy stanowiska i sposobu zwracania się. Informuj o obowiązujących standardach komunikacji, w tym języka włączającego.	<input type="checkbox"/>
6. <b>Zwiększ świadomość</b> osób współpracujących na temat języka włączającego: rozmawiaj i edukuj.	<input type="checkbox"/>
7. Regularnie <b>sprawdzaj</b> , czy i jak funkcjonują standardy języka włączającego w Waszej organizacji. Czy są aktualne i włączające dla wszystkich?	<input type="checkbox"/>

## 4.4. Zarządzanie konfliktem wynikającym z różnorodności

*DOMINIKA SADOWSKA (ONA, JEJ), DIVERCITY+*

*Umiemy się tylko kłócić albo kochać,  
ale nie umiemy się różnić pięknie i mocno.*  
Cyprian Kamil Norwid

Różnorodność oznacza różnice. Czy będą to indywidualne różnice związane z neuro-różnorodnością, płcią, orientacją psychoseksualną, tożsamością płciową, czy też międzypokoleniowe, kulturowe (np. związane z postrzeganiem czasu, dystansem władzy, stosunkiem do hierarchii), światopoglądów czy wartości, językowe albo etniczne, czy też te dotyczące stylów komunikacji, sposobów uczenia się, pozyskiwania informacji, doświadczenia – niezależnie od ich źródła, wszystkie składają się na kulturę organizacji. Dobrze zdefiniowane, akceptowane – są bogactwem organizacji i mogą być największym sprzymierzeńcem procesów zachodzących w relacjach międzyludzkich. Jednocześnie wszystkie one w sposób naturalny i nieunikniony powodują i powodować będą spory i konflikty.

### **Konflikty są jak śmierć lub podatki – wcześniej czy później dotkną każdą i każdego z nas**

Spory i konflikty były, są i będą nam towarzyszyć we wszystkich aspektach naszego życia, czy nam się to podoba, czy nie. Szczególnie teraz, kiedy żyjemy w świecie VUCA, w sytuacji pracy zdalnej, przy dużej niepewności, ciągłych zmianach, turbulencjach, kiedy musimy podejmować decyzje na podstawie innych niż dotychczas danych, gdzie dotychczasowe sposoby wnioskowania przestały się sprawdzać, gdy tempo pracy zamiast zwolnić – rośnie, a praca nieproszona weszła nam do domów i konkuruje z życiem rodzinnym, gdy mamy ograniczone możliwości komunikacji zwłaszcza niewerbalnej – o konflikt naprawdę nietrudno. Wcześniej czy później każda osoba pracująca, lider, liderka czy osoba na stanowisku managerskim będzie stroną albo świadkiem sporu albo będzie musiała rozwiązać (czy rozstrzygnąć) spór, którego źródłem będzie różnorodność. Dlatego mówiąc o D&I nie pomijamy problematyki zarządzania konfliktem, bo podobnie jak komunikacja w różnorodności, rozwiązywanie konfliktów jest jedną z podstawowych kompetencji związanych z D&I.

Wysoko rozwinięte kompetencje związane z komunikacją i zarządzaniem konfliktem to też lepsze narzędzia przeciwdziałania i reagowania na zachowania negatywne w organizacji, ale także bardziej efektywne wspieranie i rozwijanie kultury przynależności i inkluzji społecznej. Kompetencje te powinna rozwijać każda osoba w organizacji, a zwłaszcza osoby pełniące funkcje kierownicze i osoby pracujące w działach HR/kadr, komisjach etycznych, antymobbingowych. Standardy dotyczące sposobów rozwiązywania sporów i konfliktów powinny znaleźć ważne miejsce w politykach i strategiach organizacji, które dotyczą relacji międzyludzkich.

### **Czy konflikt wartości może być wartością?**

Konflikt często oznacza ścieranie się różnych stanowisk, poglądów, interesów. Już sama perspektywa konfliktu często powoduje obawy, niechęć czy niepewność. Tymczasem z tarcia przecież jest energia! Wartość, którą spór wnosi do organizacji, zdecydowanie jest niedoceniana. O ile nieprawidłowo zarządzony będzie destrukcyjny i niszczący, to właściwie podjęty jest sprzymierzeńcem najważniejszych procesów zachodzących tam, gdzie ludzie wchodzą ze sobą w interakcje. Odkrywa bowiem i pozwala nazwać ważne potrzeby stron, ich perspektywy, wizje czy oczekiwania. Zaryzykujmy tezę, że spór może być zjawiskiem potrzebnym, budującym, a nawet koniecznym z punktu widzenia rozwoju organizacji. Jeśli dotyczy różnorodności myśli, idei i koncepcji, już sam proces jego rozwiązywania może doprowadzić do przełomów, punktów zwrotnych i być spin doktorem inkluzji, paliwem innowacji i kreatywności.

By spór służył organizacji i generował potencjał, a nie zagrożenie czy negatywne emocje, potrzebne jest jednak spełnienie kilku warunków.

**Spór lub konflikt powinien być podejmowany we właściwym czasie**, to znaczy wtedy, gdy może być rozwiązany, a proces rozwiązywania będzie dobry, konstruktywny i będzie służył wzmocnieniu relacji. Taka sytuacja będzie miała miejsce, gdy rozwiązanie sporu wypracują same strony w drodze rozmów czy negocjacji. Jeśli organizacja wspiera konstruktywne rozwiązywanie sporów i konfliktów, ludzie z czasem uznają je za naturalny element budowania i wzmacniania relacji, wypracowywania rozwiązań i realizacji procesów partycypacyjnych. Dobre doświadczenie związane z rozwiązaniem sporu również integruje zespół i wzmacnia poczucie bezpieczeństwa psychologicznego i wpływu na funkcjonowanie organizacji, które są podstawowymi składowymi kultury przynależności. Jeśli jednak spór czy konflikt poza osobami będącymi jego stronami będzie angażował również osoby trzecie, stanie się przedmiotem rozgrywek między zespołami, kiedy pojawią się plotki, a strony sporu zaczną budować koalicje i szukać sprzymierzeńców, wtedy

dwustronne negocjacje najczęściej już nie wystarczą.

Z mojego doświadczenia wynika, że w sytuacji pracy zdalnej nie tylko zwiększyła się liczba nieporozumień w organizacjach, zmienił się ich charakter, ale także zmieniły się narzędzia zarządzania konfliktami. Rozwiązywanie sporów w sytuacji, kiedy strony kontaktują się ze sobą w znacznej mierze w sposób pośredni, wymaga rozmów, spotkań, które pomimo tego, że realizowane są w dobrej wierze i przy intencji znalezienia porozumienia, jest jednak dużo trudniejsze. Wideokonferencje bez względu na to, w jakiej aplikacji są realizowane, nie są optymalnym narzędziem rozwiązania często bardzo delikatnych i zawitych kwestii wynikających z różnorodności i odnoszących się nierzadko do wartości centralnych. Takie spory czy konflikty łatwiej i bardziej efektywnie rozwiązuje się podczas spotkań bezpośrednich. Mamy wtedy dostęp do większej ilości informacji i możemy sprawniej wspierać proces komunikacji między stronami, wykorzystując możliwości oferowane nam przez komunikację niewerbalną, do której mamy bardzo ograniczony dostęp, pracując zdalnie. Z drugiej strony są sytuacje, w których wideokonferencje bywają jedynym dostępnym narzędziem komunikacji, więc i poszukiwania rozwiązań.

Zatem czy w sytuacji konfliktu między stronami lepiej jest rozwiązać go szybko, czy też czekać na możliwość osobistego spotkania z osobami uwikłanymi w sytuację konfliktową? Zdecydowanie rozwiązywać, wykorzystując takie narzędzia, jakie są w danym momencie dostępne. Zwlekanie z rozwiązaniem konfliktu nie służy ani stronom, ani organizacji, wzmacnia osadzenie się stron w sytuacji, strony zaczynają się do niej przyzwyczajać, zbrojąc się w kolejne narzędzia, okopując w swoich fortecach oczekiwań i argumentacji i budując koalicje.

**Jednak by proces był efektywny, warto zadbać, by wsparcie w rozwiązywaniu sporu lub konfliktu realizowała odpowiednia osoba.** Biorąc pod uwagę złożoność takiej sytuacji i warunki braku możliwości bezpośredniego kontaktu, warto rozważyć skorzystanie ze wsparcia. Często spotkam się z sytuacją, kiedy wsparcie w rozwiązywaniu konfliktów może zaoferować przygotowana osoba z organizacji (ambasador\_ambasadorka etyki, osoba zaufania), odpowiednia osoba z HR/kadr. Czasami organizacja woli przekazać proces rozwiązywania konfliktu zewnętrznej mediatorce czy mediatorowi, który zaprojektuje i zrealizuje taki proces mediacyjny na warunkach uzgodnionych wcześniej z organizacją. Bez względu na to, kto taką mediację będzie realizował, ważne jest, by była to osoba, która nie ma żadnego interesu w tym, by spór został rozwiązany w określony sposób, która nie będzie sprzyjać którejkolwiek ze stron ani też nie pozostaje z żadną ze stron w relacji, która miałaby choćby tylko potencjalny wpływ na jej obiektywne podejście do stron.

Spory i konflikty związane z różnorodnością osób pracujących, łączące się z D&I, charakteryzują się tym, że często dotyczą wartości, a także przesłanek, które są bliskie każdej i każdemu z nas, na punkcie których jesteśmy często wrażliwi i wrażliwe. Stopień sprawności, wiek, płeć, pochodzenie, religia, tożsamość płciowa, orientacja psychoseksualna czy światopogląd to kwestie, wokół których tworzymy kategoryzacje: „my” i „oni”. W mediacji tego typu konfliktów szczególnie ważna jest umiejętność oddzielenia osobistych preferencji i nastawień osoby mediatora od realizowanego procesu mediacji. Jeśli więc podejrzewasz, że Twoje własne doświadczenia, zaangażowanie społeczne, światopogląd, *bias* czy uprzedzenia mogą utrudnić Ci zachowanie obiektywizmu – lepiej przekaz mediację innej osobie. Jeśli jesteś stroną – upewnij się, że mediator lub mediatorka, którego wybrałeś\_wybrałaś jest bezstronny, neutralny.

Na osobę mediatora, a także na realizację mediacji powinny wyrazić zgodę wszystkie osoby, których mediacja dotyczy. Niedopuszczalne jest narzucenie tej formy rozwiązania konfliktu przez organizację (HR, zespół managerski). Wielokrotnie spotkałam się jednak z sytuacją, kiedy organizacje zobowiązują osoby będące stronami sporu czy konfliktu do udziału w pierwszej rozmowie z mediatorką lub mediatorem, po której strony samodzielnie podejmują decyzję, czy chcą skorzystać z takiej formy rozwiązywania sporu czy nie.

**„Nie rozcinaj tego, co możesz rozwiązać” (Joseph Joubert)... chyba, że rozwiązać nie możesz.** Bywają bowiem sytuacje, gdy konflikt jest już tak zaogniony, że strony nie są w stanie myśleć o jego konstruktywnym rozwiązaniu, rozmowy o potrzebach czy perspektywach nie przynoszą efektu, strony odmawiają udziału w próbach znalezienia porozumienia albo próby takie są nieefektywne i zmierzają do przedłużenia sytuacji. Rzadko, ale zdarza się, że strony w rzeczywistości nie chcą rozwiązać konfliktu, bo trwanie w sporze przynosi im większe korzyści niż jego rozwiązanie, choć z różnych przyczyn trudno im się do tego przyznać. Gdy dodatkowo skupiają się na psychicznym zniszczeniu drugiej osoby przy wykorzystaniu wachlarza dostępnych, nie zawsze etycznych narzędzi, to wtedy konflikt ani proces jego rozwiązywania nie przyniosą już raczej wartości dodanej organizacji i mogą być destrukcyjne zarówno dla osób, które są bezpośrednio uwikłane w sytuację konfliktową, jak i jej świadków, czy nawet całych zespołów. Wtedy warto taką sytuację rozstrzygnąć, sięgając już nie do humanistycznych, ale legalistycznych metod interwencji. To przestrzeń na decyzje zarządcze menagera lub managerki, postępowanie przed komisją antymobbingową i inne przyjęte w organizacji działania z obszaru reagowania na sytuacje negatywne.

W praktyce rzadko rozwiązanie sporu będzie oznaczało uznanie racji jednej strony przez drugą. W konfliktach wynikających z różnorodności, które w naturalny sposób często

odnoszą się do naszych postaw, światopoglądu, stereotypów, uprzedzeń czy uświadomionych lub nieuświadomionych nastawień i preferencji (*bias*), a nierzadko angażują również wartości, normy kulturowe bądź religijne, rozwiązania powinny wychodzić poza przekonywanie jednej strony do racji drugiej. To bowiem w oczywisty sposób może zaognić sytuację i pogłębić rozłamy, gdyż raczej niewielkie są szanse na to, że jedna ze stron będących w sporze przyjmie normy drugiej albo uzna, że jej światopogląd jest „lepszy” od jej własnego. W takiej sytuacji wszelkie strategie rozwiązania sporu związane z konfrontacją, rywalizacją czy przekonywaniem nie sprawdzą się. Warto dla odmiany poszukiwać tego co łączy strony, a nie dzieli, wypracować wspólny cel, do którego obie strony chcą dążyć (np. poczucie bezpieczeństwa, wpływu, dobra atmosfera w pracy, efektywna komunikacja, dostarczanie raportów na czas, wygenerowanie sprzedaży na określonym poziomie) i narzędzia jego osiągnięcia. Kluczem do takiej pracy będzie jednak uznanie różnorodności stron i prawa do tego, by każda z nich mogła pozostać przy swoich wartościach, postawach czy rytuałach. Jako punkt startowy może służyć uznanie szacunku, godności każdej osoby i poczucia bezpieczeństwa w relacji. Na takiej podstawie możliwa już będzie dyskusja o konkretnych potrzebach każdej ze stron i narzędziach ich zaspokajania w obustronnej relacji.

**Spór lub konflikt powinien być rozwiązywany między stronami, których dotyczy,** z zachowaniem zasady poufności. Należy unikać upubliczniania sporu przez angażowanie w pomysł na jego rozwiązanie innych osób czy sondowanie preferencji w zespołach, ewentualnie „dochodzenie” na temat tego, kto był inicjatorem konfliktu i od czego się zaczął. Osoby, które wygenerowały sytuację konfliktową, są tymi, które mają potencjał, by znaleźć dla niej skuteczne rozwiązanie. Natomiast upublicznianie, plotkowanie czy szukanie winnych są działaniami, które skutecznie niszczą proces poszukiwania porozumienia. Łatwo wtedy o utratę twarzy, co często kończy negocjacje i rozpoczyna poszukiwanie zemsty.

Nie oznacza to natomiast, że po zakończonym procesie rozwiązania konfliktu, którego świadkami były inne osoby, a nawet zespoły lub w sytuacji, która była postrzegana jako mająca wpływ na pracę innych osób w organizacji (np. przez fakt różnego sposobu interpretowania danych utrudniał realizację działania innym osobom, stylów zarządzania, które w jednej kulturze są typowe i dopuszczalne, w innej będą uznane za mobbingowe, ustalania terminów spotkań w sytuacji różnicy czasu), warto zwrócić się do pozostałych osób lub zespołów z informacją o wyjaśnieniu sytuacji i wypracowaniu rozwiązania. Taka informacja zwrotna wspiera zaufanie do organizacji i buduje kulturę otwartej komunikacji. Jednak to od stron sporu będzie zależało, które informacje i w jaki sposób powinny być przekazane innym osobom, czy i w jakim zakresie chcą, by ujawnić szczegóły porozumienia

między nimi. Najczęściej wystarczy informacja, że nieporozumienie zostało wyjaśnione i od tego momentu pracujemy na takich i takich warunkach, a gdyby w związku z zaistniałą sytuacją ktoś potrzebował wsparcia – można się zgłosić np. do liderki\_lidera czy HR.

**Spór powinien być rozwiązywany w optymalnych warunkach,** kiedy strony nie boją się otwarcie mówić o swoich potrzebach i intencjach, a ponadto mają gotowość do rozmowy na temat różnych, możliwych dla nich rozwiązań. W praktyce może to oznaczać konieczność udostępnienia określonej przestrzeni zapewniającej poufność i intymność. Czasami sprawdza się przeprowadzenie rozmów poza siedzibą organizacji, gdzie strony nie są narażone na uwidocznienie w grafiku korzystania z sali konferencyjnej, a powtarzającej się obecności osoby mediatora w organizacji nie przyglądają się osoby trzecie, odnotowując przy okazji, z kim osoba ta się spotyka. Optymalne warunki oznaczają też gotowość do przeznaczenia odpowiedniej ilości czasu na wypracowanie rozwiązania. Czasem udaje się zrealizować ten cel na pierwszym spotkaniu, a czasem potrzeba kilku tygodni. W sytuacji pracy zdalnej, kiedy strony nie widują się bezpośrednio, spór może być rozwiązywany z wykorzystaniem wideokonferencji, a nawet korespondencji emailowej. Jednak efektywność takiego procesu będzie zależała od gotowości każdej ze stron do pracy nad rozwiązywaniem sporu w taki sposób, indywidualnej odpowiedzialności i przestrzegania zasad poufności, a także warsztatu pracy osoby wspierającej rozwiązanie konfliktu.

Nieprawidłowo zarządzony konflikt może być dla organizacji destrukcyjny, sprzyjać erozji wartości i celów, a nawet przekształcić się w mobbing. Osoby kierujące zespołami są więc odpowiedzialne za tworzenie takiej kultury pracy, komunikacji i dobrego rozwiązywania sporów, gdzie każdy i każda z uwzględnieniem wszystkich wymiarów indywidualnej różnorodności będą czuć się bezpiecznie, nie będą bać się oceniania i będą mieć autentyczną przestrzeń do tego, by dzielić się z innymi swoimi pomysłami i poglądami, pozostając w zgodzie ze sobą i swoimi wartościami. To przecież nic innego jak podstawowe założenia D&I.

## 4.5. Jak być liderką lub liderem D&I i nie zwariować

SUSANNA ROMANTSOVA (ONA, JEJ), IKEA

### Słowo wstępu

Praca w obszarze różnorodności i włączania nie jest zwykłą pracą. Jest to przeznaczenie, które czeka na osobę nieustannie szukającą odpowiedzi na pytania: dlaczego równość wciąż nie jest przywilejem dla wszystkich, różnorodność nie jest postrzegana jako wartość dodana, a włączanie nadal nie jest integralną częścią każdego miejsca pracy?

Osoba odpowiedzialna w organizacji za obszar D&I z założenia niesie w sobie i obdaruza innych potężną energią zmiany i jest pełna niewyczerpanego optymizmu, wierząc, że świat można zmienić na lepsze. Nie oczekuje, że świat zmieni się sam, jest gotowa do inicjowania i wdrażania tych zmian. Liderką lub liderem D&I chyba nigdy nie zostaje przypadkowy człowiek. Aby mieć chęć i odwagę, by nieustannie kwestionować status quo i poszukiwać nowych rozwiązań, osoba ta powinna mieć do tego rzeczywistą i autentyczną motywację oraz wewnętrzne przekonanie poparte indywidualnymi wartościami. Bardzo często siła ta bierze się z siły charakteru.

„Zraniony uzdrowiciel” – ta koncepcja, stworzona przez Karla Junga najlepiej, moim zdaniem, opisuje osobowość D&I liderki lub lidera. „Jego własna rana jest miarą jego mocy uzdrawiania” – dodaje Jung<sup>(43)</sup> i tym samym podkreśla olbrzymi potencjał pomocy ludziom, którym dysponuje ta osoba. Projektowanie i wdrażanie zmiany, która dotyczy postaw i przekonań, często łączy się z osobistym kosztem ponoszonym przez lidera, liderkę.

Bardzo często D&I liderzy i liderki mają za sobą własne doświadczenia (*lived experience*) wykluczenia, dyskryminacji czy przynależności do grupy społecznie defaworyzowanej. Doświadczenia te z jednej strony są trudne, z drugiej mogą być źródłem energii, by nie powiedzieć – supermocy. Pozwalają dostrzec i zrozumieć źródło problemu, być uważnym, uważną na wszelkie jego nawet subtelne przejawy, ale mogą być także źródłem odwagi, aby im przeciwdziałać i reagować na ich występowanie.

Osobiście mocno wierzę w to, że D&I nie jest „zwykłą” pasją – D&I jest misją. Kiedy jednak samoidentyfikacja jest tak ściśle powiązana z życiem zawodowym, niesie ona ze

43 Anthony Stevens, *Jung*, Oxford 1994, str. 110.

sobą szereg wyzwań, których zwłaszcza osoby na początku tej ścieżki zawodowej nie zawsze są świadome.

Jak zatem zrealizować swój potencjał do tworzenia pozytywnej zmiany w miejscu pracy oraz w społeczeństwie, a jednocześnie zachować wewnętrzną harmonię i równowagę?

### 1. Zweryfikuj swoje oczekiwania

Punktem wyjścia na drodze ku zrównoważonej realizacji misji i rzeczywistego wpływu na budowanie włączającej kultury organizacyjnej powinna być weryfikacja oczekiwań zarówno zewnętrznych, jak wobec siebie samego, samej i swojej pracy.

Zbyt wysokie, nierealistyczne oczekiwania mogą powodować niepotrzebne napięcie, nieustanny brak satysfakcji z wykonanej pracy oraz wewnętrzny niepokój. Mogą prowadzić do zaburzenia relacji z innymi, a także do wypalenia zawodowego, które jest tak trudnym i powszechnym zjawiskiem wśród aktywistów i aktywistek. Dodatkowo, mając tak szczytny cel, jakim jest wsparcie różnorodności i włączania, łatwo jest wpaść w pułapkę zbawiciela. Praca w obszarze D&I nie polega jednak na tym, aby kogoś zmieniać, a na pewno nie ratować. Takie podejście jest paternalistyczne i w dłuższej perspektywie po prostu szkodliwe. Dla obu stron.

Moim zdaniem, rola D&I lidera lub liderki polega na tym, aby zwracać uwagę na ten ważny temat, analizować sytuację w firmie, systematycznie zarządzać jej zmianą, ulepszać procesy i wspierać równy dostęp do zasobów organizacji. Kluczowe są zdrowe oczekiwania wynikające z analizy stanu faktycznego, dostępnych zasobów, weryfikacji celów oraz spójności wartości. Warto przy tym pamiętać, że każda firma jest na innym poziomie dojrzałości. Dlatego wydaje się, że najważniejsze jest stałe dążenie do postępu, a nie do uzyskania doskonałości. W pracy z różnorodnością nie ma miejsca na perfekcjonizm.

### 2. Nie bądź sam\_sama

Stanowisko D&I lidera lub liderki może często być postrzegane jako całkiem odrębna funkcja, istnieć w silosie i przez to pogłębiać u osoby realizującej tę funkcję poczucie osamotnienia i wyobcowania. Dobrym rozwiązaniem wydaje się być zaprezentowanie i postrzeganie tematu różnorodności i włączania jako działań priorytetowych na poziomie całej organizacji – wszystkich działów, każdego lidera i każdej liderki.

Pomocne w osiągnięciu tego celu będzie wyjście od wspólnego zdefiniowania „dlaczego D&I” z uwzględnieniem *business case* oraz *human case* wspólnych dla całej organizacji, które będą rezonować z każdą osobą pracującą w organizacji. Aby tak rzeczywiście było, uzasadnienie dla projektowania i wdrażania D&I w organizacji powinno pozostawać w ścisłym związku z wartościami oraz wizją przyszłości firmy. Kolejnym krokiem jest inkorporowanie podejścia D&I do „cyklu życia” osoby (współ)pracującej w organizacji, począwszy od *employer branding*, przez proces rekrutacyjny, *onboarding*, ofertę rozwojową, benefity, sukcesje, wewnętrzną komunikację, a kończąc na momencie odejścia współpracownika lub współpracownicy z firmy.

Kiedy podejście do różnorodności i włączania zostanie wdrożone do działań realizowanych przez dział HR/kadr, jest to najwyższy czas, aby zaangażować także marketing oraz komunikację zewnętrzną. Ważna jest bowiem spójność w działaniu i komunikowanie tych wartości także klientom i klientkom, partnerom zewnętrznym, interesariuszom, a także do szeroko rozumianemu rynkowi. Spójność i autentyczność pomiędzy wewnętrznymi procesami i działaniami oraz aktywnie odzwierciedlane podejście do różnorodności i włączania w zewnętrznej komunikacji pozwalają uruchomić efekt domina, angażujący pozostałe działy i procesy w firmie. Jest to Twoim kołem ratunkowym albo „telefonem do przyjaciela” i sprawia, że D&I lider\_liderka nie będzie sam\_sama.

W taki właśnie sposób największym i niezastąpionym zasobem D&I lidera, liderki są ludzie i ich zaangażowanie. Warto zatem pamiętać o otwartości, zaufaniu, dawaniu przestrzeni innym do wykazania własnej inicjatywy oraz wsparciu entuzjazmu i zarządzaniu nim w sposób klarowny, systematyczny i zdeterminowany.

Niewątpliwie D&I lider\_liderka jest aktywatorem całego tego procesu. W związku z tym jej czy jego rola polega na przyjmowaniu i utrzymywaniu proaktywnej postawy, bowiem „każde wielkie marzenie zaczyna się od marzyciela” (Harriet Tubman).

### 3. Powinnaś i powinienesz wiedzieć, że nic nie wiesz

Nieustanny rozwój i uczenie się powinny stale towarzyszyć osobie odpowiedzialnej za D&I w organizacji w urzeczywistnianiu jej czy jego misji i wizji. Osoba ta powinna stale rozwijać i doskonalić własne kompetencje, by móc stanowić wsparcie dla innych, profesjonalnie odnajdywać się w stale zmieniającym się świecie, przynoszącym coraz to nowe spojrzenia na różnorodność i włączenie. Jednocześnie pamiętając, że wdrażanie polityki D&I jest nierozdzielnie powiązane z wprowadzeniem zmiany i zarządzaniem zarówno samą zmianą, jak i sobą oraz zespołami w tej zmianie, najważniejszym wydaje

się zachowanie własnej elastyczności i otwartości na nieznanne.

Świat zmienia się teraz bardzo szybko, tak samo zmieniają się ludzkie poglądy i potrzeby. Dodatkowo ma na to wpływ sytuacja społeczna i polityczna, dynamika którą w obecnych czasach ciężko jest przewidzieć. Dlatego w celu zachowania aktualności i możliwości zaadoptowania do zmieniających się warunków strategia różnorodności i włączania w firmie powinna być tworzona na okres nie dłuższy niż trzy lata i cyklicznie aktualizowana. Podobnie plany działań powinny przechodzić coroczną weryfikację, aby najlepiej odpowiadać na potrzeby osób pracujących, klientek, klientów oraz lokalnych społeczności.

W podobny sposób D&I lider lub liderka powinni patrzeć na własny rozwój. Z jednej strony strategicznie, z drugiej z zachowaniem osobistej elastyczności. Warto przy tym pamiętać, że rozwój osobisty nie ogranicza się jedynie do dyplomu uzyskanego na uniwersytecie, świadectwa ukończenia specjalistycznego kursu czy szkolenia, ani nawet przestudiowanych książek, badań, artykułów naukowych, wywiadów z ekspertkami i ekspertami światowej sławy. D&I lider lub liderka nieustannie uczy się od innych poprzez informację zwrotną, ich osobiste historie, otwartą rozmowę oraz obserwując zmiany w postawach, reakcjach i poglądach.

Zachowanie ciekawości świata, nauki, psychologii, zarządzania, grupowej dynamiki, innych ludzi oraz samego i samej siebie jest kluczowe w pracy w obszarze różnorodności i włączania. D&I lider\_liderka, który\_która myśli, że już zna wszystkie odpowiedzi, prawdopodobnie zadaje lub otrzymuje za mało pytań.

### 4. Zadbaj o szeroką perspektywę

Sednem pracy z różnorodnością w organizacjach w tak homogenicznym kraju jak Polska jest połączenie celów i potrzeb większości z mniejszością – grup dominujących z grupami zagrożonymi wykluczeniem. Znalezienie wspólnego mianownika i połączenie pozornie sprzecznych tendencji czy oczekiwań często jest bardzo trudnym procesem, wymagającym wiedzy, ale także kreatywności i niestandardowych rozwiązań.

Włączanie różnorodnych grup nie jest i nie powinno być zatem kompromisem, a naturalnym procesem, na rzecz którego pracuje zarówno grupa większościowa lub uprzywilejowana oraz defaworyzowana. Na przykład mając za cel wsparcie równości w realizacji obowiązków rodzicielskich powinniśmy zaangażować przede wszystkim drugiego rodzica, dając mu więcej możliwości i narzędzi do efektywnego włączenia się w wychowywanie dzieci (np. dodatkowe urlopy ojcowskie/urlopy dla drugiego rodzica, przy czym ważne



jest to by pamiętać i uwzględniać w projektowaniu takiego narzędzia rodziny tęczowe), a nie ograniczać się tylko do wdrażania programów rozwojowych dla kobiet. Oczywiście ważne jest przy tym, by drugi rodzic chciał z nich skorzystać.

Często jednak D&I liderzy i liderki skupiają się tylko i wyłącznie na potrzebach grup marginalizowanych, czyniąc ten proces aktywizmem. Aktywizm jest niezbędny, zwłaszcza w przestrzeni publicznej, jednak w miejscu pracy musimy dążyć do wprowadzania zmian strukturalnych. Systemowe procesy opierają się na osobach decyzyjnych, którymi bardzo często są przedstawiciele i przedstawicielki grup uprzywilejowanych. To jest gorzka prawda, a zarazem niezwykle ciekawe wyzwanie zawodowe, które sprawia, że ze specjalistki lub specjalisty w obszarze różnorodności D&I lider\_liderka staje się prawdziwym mistrzem lub mistrzynią włączania.

## 5. Maskę z tlenem najpierw załóż sobie

Moim zdaniem *work-life balance* nie istnieje, ale harmonia między życiem zawodowym i prywatnym jest jak najbardziej możliwa. Ta harmonia jest ściśle powiązana ze skutecznością oraz zarządzaniem własną energią.

Skuteczność powinna być kwintesencją podejścia D&I lidera do pracy oraz operacyjnej realizacji strategii różnorodności i włączania. Zasada Pareto może być w tym przypadku bardzo pomocna – jakie 20% działań może dać 80% efektu, a na jakie obowiązki poświęcamy 80% swojego czasu, a osiągamy tylko 20% rezultatu? W obszarze różnorodności i włączania na pewno nie chodzi o liczbę programów i inicjatyw, a tylko o jakość zachodzącej zmiany. Świadome podejście do realizacji zadań i wyznaczenia celów może uwolnić nieoczekiwanie dużo energii.

Energia lidera i liderki w pracy jest z kolei największym kapitałem firmy oraz źródłem prawdziwej zmiany w miejscu pracy. Aby zachować i odnawiać tę energię do działania, D&I lider\_liderka powinien\_powinna stale pilnować równowagi pomiędzy „dawaniem” a „braniem”.

Osobiście ja sama najwięcej „oddaję” podczas prowadzenia szkoleń, wystąpień publicznych oraz ważnych prezentacji w firmie. Z tego oddania energii czerpię ogromną satysfakcję, jednak zawsze pamiętam, że muszę potem od razu „doładować baterie”. Z kolei służy mi energetycznie praca z zespołem w postaci burzy mózgów, czytanie książek (nie związanych z D&I oczywiście) lub podróżowanie. To jest zawsze kwestia indywidualna w zależności od zainteresowań i potrzeb, jednak odpowiedzialne podejście

do zarządzania swoją energią jest kluczowe i uniwersalne. Warto o nie zadbać nie tylko w czasie pandemii, ale na co dzień.

„Najpierw załóż maskę tlenową sobie, bo wtedy wszystkim wokół będzie się trochę łatwiej oddychać” – słowa Reginy Brett świetnie to podsumowują.

I na koniec...

To nie jest koniec, bo w pracy z różnorodnością nie będzie końca. Włączanie to podróż, a nie punkt docelowy. D&I lider\_liderka wciąż jest w tej podróży, zapraszając do niej kolejne osoby. Czasami jest trudniej, czasami skaczesz z radości, że się udało coś zmienić. Z pewnością popełniasz też błędy i odnosisz porażki – podniesiesz się po nich, wyciągniesz wnioski po to, by być lepszym i silniejszym liderem lub liderką.

## PROPONOWANA LISTA KONTROLNA

### Kompetencje lidera\_liderki D&I

OPRAC. KATARZYNA PIECUCH

Poniższa lista kompetencji oraz roli D&I lidera\_liderki została opracowana na podstawie dwóch rozdziałów: 4.5. Jak być D&I liderem\_liderką i nie zwariować, str. 122 oraz 4.2. Krótka rozprawka o granicach, str. 99. Ich treść rozwija i uzasadnia wskazane poniżej cechy oraz zadania, jakie spoczywają na liderze\_liderce D&I.

Warto mieć na uwadze także fakt, że tworzenie osobnego stanowiska D&I lider\_liderka wymaga odpowiedniej dojrzałości organizacji. O budowaniu takiej gotowości przeczytasz w rozdziale 3.2. Umieszczenie D&I w strukturze organizacji str. 34.

#### KOMPETENCJE LIDERA\_LIDERKI D&I



##### 1. Wiedza w zakresie Diversity & Inclusion

Lider\_liderka posiada wiedzę dotyczącą porządku prawnego regulującego kwestię równych szans i przeciwdziałania dyskryminacji. Wiedza jest uzupełniona o wyniki badań, analiz, raporty z zakresu dobrych praktyk stosowanych przez różne organizacje. Bardzo ważna jest także wiedza i świadomość potrzeb grup defowarozowanych oraz znajomość zasad i stosowanie języka włączającego.



##### 2. Wysoka samoświadomość

Lider\_liderka D&I pracuje nad stereotypami, uprzedzeniami, przekonaniem. Aby ta praca była możliwa i skuteczna, lider\_liderka musi być świadomy\_świadoma swoich własnych przekonań, uprzedzeń. Wszyscy je mamy, ponieważ wywodzimy się z konkretnych kultur i środowisk. Bez wiedzy o tym, co nami kieruje, dlaczego wnoskujemy w określony sposób, trudno będzie wspierać innych w uświadamianiu sobie ich ograniczeń. Nieświadomione przekonania mogą w nas też osłabiać wrażliwość na potrzeby innych, blokować dostrzeganie sytuacji, które mogą być dla innych krzywdzące. Na przykład przekonanie, że osoby posiadające dzieci mają mniej czasu, może powodować, że nie będą brane pod uwagę przy uruchamianiu nowego lub angażującego projektu („dla ich dobra”). W konsekwencji zostaną odcięte od możliwości realizacji ciekawego zadania, więc również dodatkowego zarobku, a osoby nie mające dzieci (i może też mające mało czasu) zostaną włączone w projekt, którego mogą wcale nie chcieć.



##### 3. Wysokie umiejętności komunikacyjne

Lider\_liderka ma łatwość nawiązywania kontaktów i budowania relacji między ludźmi. Posiada umiejętności prowadzenia otwartego dialogu, także na tematy wzbudzające kontrowersje. Jest otwarty\_otwarta na różne poglądy, sposoby myślenia. Ma wysoką kulturę osobistą. Pomocny w tej roli będzie też entuzjazm i umiejętność inspirowania innych.



##### 4. Empatia

Lider\_liderka D&I jest wrażliwy\_wrażliwa, widzi złożoność świata, patrzy szeroko, jest emocjonalny\_emocjonalna, współczujący\_współczująca. Dostrzega pojedynczego człowieka, jego indywidualne potrzeby. Empatia jest szczególnie ważna w pracy nad włączaniem osób i grup defowarozowanych.



##### 5. Odwaga

Wprowadzanie zmian w zakresie D&I często wiąże się z otwartym mówieniem i działaniem, które ma łączyć cele i potrzeby grup dominujących z grupami zagrożonymi wykluczeniem. Wyzwanie jest tym większe, że w wielu organizacjach decyzje podejmowane są przez grupy uprzywilejowane. Mówienie prawdy i kwestionowanie istniejącego porządku wymaga odwagi, ponieważ często może to oznaczać ryzyko osobiste.



##### 6. Optymizm

Lider\_liderka wierzy w to, że świat można zmienić, dostrzega możliwości tych zmian.



##### 7. Proaktywność

Lider\_liderka dostrzega i wierzy w siłę własnego wpływu. Podejmuje działania, które udoskonalają kulturę D&I w organizacji i nie poddaje się pomimo porażek i nieudanych prób.



##### 8. Umiejętność zarządzania zmianą

Lider\_liderka to nie zbawiciel\_zbawicielka. Zadania lidera\_liderki D&I nie tyle dotyczą doprowadzenia organizacji do stanu „różnorodności doskonałej”, ale są systematyczną pracą nad zmianą, postępem, eliminowaniem ryzyk i zagrożeń, dążeniem do ciągłego polepszania sytuacji w obszarze D&I i dostosowywanie się do zmieniającej się rzeczywistości.



##### 9. Elastyczność i nastawienie na ciągły rozwój

Lider\_liderka D&I nieustająco kwestionuje swoją wiedzę w obszarze różnorodności. I dlatego poszerza ją poprzez studia, czytanie artykułów, raportów, wyników badań, słuchanie innych liderów\_liderek, ekspertów\_ekspertek. Pyta, obserwuje, uczy się od innych osób poprzez informację zwrotną, ich osobiste historie, otwartą rozmowę oraz obserwując zmiany w postawach, reakcjach i poglądach.



## 10. Nowatorskość

Lider\_liderka jest gotowy\_gotowa na przełamywanie schematów, które może sprawdzać się w przestrzeni publicznej, ale nie pomagają wdrożyć systemowej zmiany w organizacji. Na przykład mając za cel wsparcie równości płci oraz równości w realizacji obowiązków rodzicielskich lider\_liderka szuka możliwości zaangażowania przede wszystkim mężczyzn, dając im więcej narzędzi do efektywnego włączenia się w wychowywanie dzieci (np. dodatkowe urlopy dla drugiego rodzica), a nie ogranicza się tylko do wdrażania programów rozwojowych dla kobiet.



## 11. Dbanie o własny dobrostan i life balance (równowagę między życiem prywatnym i zawodowym)

W myśl zasady: „Maskę z tlenem najpierw załóż sobie” – lider\_liderka D&I jest świadomy\_świadoma swoich potrzeb i po prostu dba o siebie. Odpoczywa, rozwija zainteresowania, wie, jak zregenerować się po trudnym dniu, zadaniu, spotkaniu. Umiejętnie zarządza swoją energią w obszarze fizycznym, emocjonalnym, mentalnym i duchowym.



### ROLA LIDERA\_LIDERKI D&I

Lider\_liderka inicjuje proces zmiany w organizacji, który może wyglądać następująco:



1. Określenie celu wdrożenia kultury D&I w danej firmie, czyli powiązania go z *business case* oraz *human case* oraz zintegrowanie go z wartościami i przyszłością firmy.



2. Wdrożenie podejścia różnorodności do działań podejmowanych przez działy HR/Kadry – począwszy od *employer branding*, przez proces rekrutacyjny, *onboarding*, ofertę rozwojową, benefity, sukcesje, wewnętrzną komunikację, a kończąc na momencie odejścia pracownika lub pracownicy z firmy.



3. Zapewnienie obecności wartości D&I w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej firmy.



4. Monitoring i bieżące zarządzanie zmianą w zakresie D&I, w tym wsparcie innych działów, procesów biznesowych, które będą systematycznie włączać podejście D&I.



5. Prowadzenie działań uświadamiających w organizacji, odpowiadanie na pytania współpracowników\_współpracowniczek, reagowanie na wszelkie sytuacje, które mogą być niezgodne z podejściem D&I, wykorzystywanie sytuacji, okazji sprzyjających wdrażaniu kolejnych, pozytywnych zmian.



## 5. Zdrowie psychiczne jako element D&I

TADEUSZ REIMUS (ON, JEGO), MENTAL HEALTH HELPLINE

Kiedy myślę o zdrowiu psychicznym w organizacjach, szczególnie w czasach pandemii COVID 19, czuję się jakbym zaglądał do głębokiej studni, przechylił się nieznacznie, po to, żeby niespodziewanie wylądować w samym środku lodowatej wody. Gdziekolwiek nie spojrzymy, jakichkolwiek badań nie dotkniemy i kogokolwiek nie zapytamy, pojawia się podobne wrażenie spadku i alarmu, poczucie, że lepiej to już było, a przyszłość to powolne wychłodzenie, bezruch i ciemność.

W najnowszych badaniach polskich organizacji, które w momencie pisania tego tekstu czekają na opublikowanie (*Stresoodporni*, Human Power 2021) wynika, że niemal 80% badanych po blisko roku trwania pandemii nadal doświadcza ataków paniki, które trudno im opanować; 7 na 10 ankietowanych odczuwa więcej stresu niż przed pandemią, prawie 40% uczestników badania jest w gorszej kondycji psychicznej niż na początku pandemii; na początku pandemii częściej sięgaliśmy po ruch, teraz po używki – robi to aż 7 na 10 ankietowanych. W ciekawym świetle stoją także inne parametry – np. mimo pogarszającej się sytuacji na rynku pracy co 5 lider myśli o zmianie pracy z powodu przeciążenia. Mniej dbamy o siebie i czujemy się zmęczeni. W naszym życiu jest więcej irytacji, złości, gniewu niż spokoju, optymizmu i nadziei. Dominującymi stanami, które nam towarzyszą, są lęk i stres. Takich złych danych w organizacjach nie widziałem nigdy, a jestem konsultantem i psychoterapeutą dłużej niż 20 lat.

Pewnym paradoksem tej sytuacji jest fakt, że większość z nas może się poczuć dokładnie tak jak wykluczona mniejszość, której emocje często bagatelizujemy. W odniesieniu do wielu innych badań klinicznych z 2020 r. przy części zaburzeń psychicznych (depresji) obserwujemy znaczne wzrosty (np. wg WHO depresję diagnozuje się do 3 razy częściej niż przed pandemią), a przy innych, np. zaburzeniach obsesyjno-kompulsywnych, można zauważyć ulgę w objawach i spokój. Jak to powiedział jeden z moich pacjentów – „skoro od 12 lat noszę maseczkę, rękawiczki i odkażam dłonie kilkadziesiąt razy dziennie, czasem do krwi, to teraz dla świata nie jestem nienormalny. Jestem ekspertem”.

Czy wobec tego jest w ogóle miejsce na coś innego niż rzucanie się do ucieczki? Wierzę, że tak i tym „czymś” jest namysł strategiczny nad D&I, który bierze pod uwagę organizację

i zespoły potrzebujące wsparcia już nie tylko w „zaopiekowaniu” różnorodności i włączeniu grup defaworyzowanych, ale ochronieniu osoby pracującej poprzez zapewnienie jej indywidualnego wsparcia psychologicznego w tym, z czym akurat się mierzy. Taką pracę wykonujemy z naszymi klientami i klientkami w psychologicznej linii wsparcia Mental Health Helpline.

Nasze życie nie jest odizolowane. To, co dzieje się w pracy, wpływa na intymność. Relacje w domu wpływają na naszą karierę. W ciągu ostatniego roku stawialiśmy czoła bezprecedensowym kryzysom, które pozostawiły nas z równie bezprecedensowym zestawem nieznanymi emocjami. Razem doświadczamy przedłużającej się niepewności, niejednoznacznej straty i ogromnego, zbiorowego żalu. Nic nie zastąpi trzymaniu za rękę ukochanej osoby, mocnego uścisku ze starym przyjacielem, pierwszego pocałunku czy siedzenia obok życzliwego nieznajomego. Ten okres oddalenia od innych daje nam możliwość poznania stanów i cierpienia, które dotąd były ochoczo umieszczane w różnych grupach mniejszościowych, gdy odmawiano im praw, które dla większości są oczywiste. Z perspektywy zdrowia psychicznego to ogromna szansa zmiany nie tylko prawa i obyczajów, ale i wrażliwości, która pozwala poczuć, że na pewnym bazowym poziomie bycia człowiekiem, posiadania potrzeb i pragnień, nie tylko się nie różnimy, lecz jesteśmy tacy sami.

Pandemia zmusiła ludzi do poświęcenia sobie więcej czasu niż kiedykolwiek wcześniej. Po drodze zmieniła i poszerzyła sposób, w jaki wiele osób myśli o sobie i innych. Wiele osób pracujących doświadczyło tego, co nieoczywiste, np. że dbałość o siebie nie polega na kupowaniu charakterystycznego stroju, używaniu modnego odcienia szminki czy „robieniu” idealnej sylwetki. Dla wielu z naszych klientów i klientek cel i sens życia znalazły się na pierwszym planie, zmieniając priorytety i potrzeby w miarę upływu zainfekowanych wirusem miesięcy. Obawy o długowieczność i śmiertelność nie są już tylko hipotetyczne, podobnie jak szukanie sposobów, żeby osoby pracujące w zespole miały realne poczucie przynależenia do czegoś więcej niż logo firmy. W gabinetach terapeutycznych współpracownicy i współpracownicy firm opowiadają historie, nie teorie, uczą się widzieć człowieka, a nie „case”. Dla wielu z nich jest to nowe doświadczenie, które może być okazją do refleksji, nauki, większej akceptacji dla odmienności, a w konsekwencji do bardziej inkluzywnego myślenia w przyszłości.

Skąd tak ścisły związek między D&I a zdrowiem psychicznym? W moim przekonaniu wynika to przede wszystkim ze specyficznego miejsca psychiatrii w naukach medycznych. Często szokującą wiadomością dla moich rozmówców i rozmówczyń jest informacja, że w tej dziedzinie nie ma czegoś takiego jak jednoznaczna i „wryta w skałę” norma. Nie ma

jednej, „oficjalnej” definicji, ponieważ (według WHO) różnice kulturowe, subiektywne odczucia oraz rywalizujące ze sobą profesjonalne teorie wpływają na to, jak termin ten jest rozumiany.

Zastanówmy się, jak opisujemy kogoś, kto jest chory psychicznie lub kto wydaje się nieco „dziwny”. Ci ludzie to: szaleńcy, obłąkani, psychopaci, psychiczni, stuknięci, nie-normalni, głupi, durni, idioci, niezrównoważeni, pajace. Temu się przegrzały styki. Tamtej poluzowały śrubki. Lista nie ma końca, a – z szacunku do nas wszystkich – darowałem sobie inwektywy.

Jeśli ktokolwiek z Was miał do czynienia z pracą w obszarze D&I, takie określenia słyszy codziennie. Kto jest w dyskryminowanej mniejszości, ten wie, jak takie słowa mogą zranić.

Teraz zastanówmy się, jak opisujemy kogoś, kto jest zdrowy psychicznie. Lista jest o wiele krótsza. Można go opisać jako osobę dojrzałą, samorealizującą się lub dobrze przystosowaną. Nie ma w tych słowach zbyt wielu opcji i brakuje impaktu, emocjonalnego tąpnięcia, które czujemy słuchając pierwszej listy. Może dlatego poświęcamy znacznie mniej uwagi zdrowiu psychicznemu niż chorobom psychicznym. Podobnie jak o wiele więcej uwagi poświęca się zarządzaniu różnorodnością (która akcentuje różnice) niż inkluzywności (która zachęca do szukania wspólnoty i integracji przy zachowaniu różnicy).

Może dlatego, że tak mało uwagi poświęcono zdrowiu psychicznemu, nie mamy bogatego słownictwa, aby o tym mówić. Model medyczny utrzymuje, że gdy coś jest „nie tak” z jednostką, rolę klinicysty\_klinicystki – lekarza czy lekarki lub psychologa czy psycholożki – jest „naprawić problem”. Robimy to po to, żeby „wyleczyć” osobę, aby wyeliminować objawy. Wtedy dana osoba jest znowu „normalna”. Normalny oznacza, że nic nie jest „nie tak”. Fakt, że nazywamy to „chorobą” psychiczną i mówimy o „leczeniu” i „objawach”, sugeruje, że szaleństwo i cierpienie jest analogiczne, jeśli nie identyczne z zaburzeniami fizycznymi.

W zastosowaniu modelu medycznego do choroby psychicznej celem klinicystki lub klinicysty jest usunięcie problematycznego zachowania lub zbioru idei, które zakłócają zdolność osoby do „normalnego życia”. Kiedy to się uda, osoba jest w porządku, jest normalna. Czy to jest tak dobre, jak może być? Niektóre psycholożki i psycholodzy poświęcili uwagę myśleniu o tym, co to znaczy być czymś więcej niż „w porządku”. Należy też pamiętać, że owo określenie normy, które zarysowałem powyżej, często prowadziło do nadużyć – np. tendencje homoseksualne zostały wypisane z indeksu chorób dopiero 1990 roku!

Podczas pandemii staje się bardzo wyraźne, że zdrowie i choroba nie są umieszczone na tej samej płaszczyźnie, tylko na dwóch. Można być jednocześnie bardzo zdrowym i bardzo chorym, jak np. mający zaburzenie psychiczne Tolkien, który zbudował jeden z najbardziej złożonych światów literackich. Co więcej – pandemia ujawnia znaną psychoterapeutkom i psychoterapeutom prawdę, że w każdym i każdej z nas, bez wyjątku, jest część zdrowia, którą możemy aktywować i część choroby, z którą możemy walczyć, ale nigdy ostatecznie nie wygrać.

Jedyne nazwisko, które pojawi się w tym rozdziale, należy do wybitnego psychologa Corey Keyesa. Keyes opisuje zdrowie psychiczne jako rozkwitanie i przeprowadza znaczną liczbę badań w celu zidentyfikowania cech związanych z tym stanem – wysokim poziomem zdrowia i niskim choroby. Keyes wprowadza również do psychologii nowe pojęcie – uwiad. Cytując ostatnie badania sprzed pandemii: około 17,2% pacjentek i pacjentów było rozkwitających. Kolejne 56,6% określano jako umiarkowanie zdrowych psychicznie (są „w porządku”), 12,1% jest pogrążonych w marazmie, a 14,1% w depresji. Ci, którzy marnieją, nie są chorzy psychicznie, ale wykazują niewiele oznak zdrowia psychicznego. Trochę jak większość zmaltretowanych psychicznie ludzi po roku 2020.

Niewątpliwie pandemia jest wyzwaniem dla organizacji w ich obecnym podejściu do zarządzania osobami pracującymi i ogólnej kultury firmy. Ponieważ wirus Covid-19 nadal się rozprzestrzenia – wraz z wywołanymi wirusem zamknięciami, zdewastowanym rynkiem światowym i przedłużającą się izolacją społeczną – teraz bardziej niż kiedykolwiek ważne jest, aby organizacje i ich liderki i liderzy nadal wspierali inkluzywność tych, którzy i które mogą się czuć bardziej „nienormalnie” niż przedtem. Jest to nowy teren dla wszystkich osób zainteresowanych. Niezależnie od tego, czy jest to firma publiczna czy prywatna, organizacja non-profit czy uniwersytet, największe organizacje mogą być wzorem tego, jak inne podmioty (nie)powinny reagować na kryzys. Celowe strategie, które liderki i liderzy biznesu powinni rozważyć, aby zapewnić, że w czasie pandemii organizacje pozostaną otwarte na wszystkich.

Rozprzestrzenianie się Covid-19 wywołało szereg reakcji, w tym strach, niepokój, niemożność skupienia się oraz rosnące obawy o zdrowie i bezpieczeństwo. W tych niepewnych czasach potrzeba stabilnego, spokojnego, integrującego przywództwa jest najważniejsza. Wskazuje się, że organizacje po to, żeby przetrwać, powinny:

- być empatyczne w swojej komunikacji i dostrzegać niepokój, którego doświadczają osoby pracujące;

- utrzymywać kanały zbierania informacji zwrotnych od osób pracujących w celu rozwiązywania pojawiających się problemów;
- rozumieć, że są to trudne czasy dla każdej i każdego, ale niektóre i niektórzy mogą być bardziej narażeni na ryzyko niż inni ze względu na struktury wsparcia, zasoby lub stan zdrowia osobistego;
- zapewnić odpowiedni poziom wsparcia psychicznego i promować jego używanie przez osoby pracujące.

Empatyczni liderzy i liderki są w stanie pamiętać, że pandemia ma wpływ na wszystkich, a nie tylko na ich firmy. Są świadomi i świadome wpływu, jaki stres może mieć na morale i produktywność osób pracujących, i są przygotowani i przygotowani do rozwiązywania problemów osób pracujących za pomocą otwartych linii komunikacyjnych. Jasna i przejrzysta komunikacja na temat codziennych działań, oczekiwań i celów może pomóc w złagodzeniu stresu związanego z nieznanym. Wreszcie organizacje powinny dostarczać dokładnych informacji na temat natury wirusa i afirmatywnie informować o znaczeniu bezpiecznych i integracyjnych miejsc pracy. Podczas pandemii rozprzestrzenianie się błędnych informacji, uprzedzeń i stereotypów (rasowych, seksualnych, narodowościowych i innych) może postępować szybciej niż sam wirus. Komunikacja wewnętrzna i wsparcie psychologiczne może pomóc w przekazywaniu dokładnych informacji, badaniu emocji i obaw osób pracujących, a co najważniejsze, odgrywać rolę w złagodzeniu skutków uprzedzeń i stereotypów. Pozwala ostrożnie wychodzić ze studni.

Z punktu widzenia organizacji wyróżniłbym 5 punktów, które sprawiają, że będziemy mogli wynurzać się na powierzchnię zamiast tonąć:

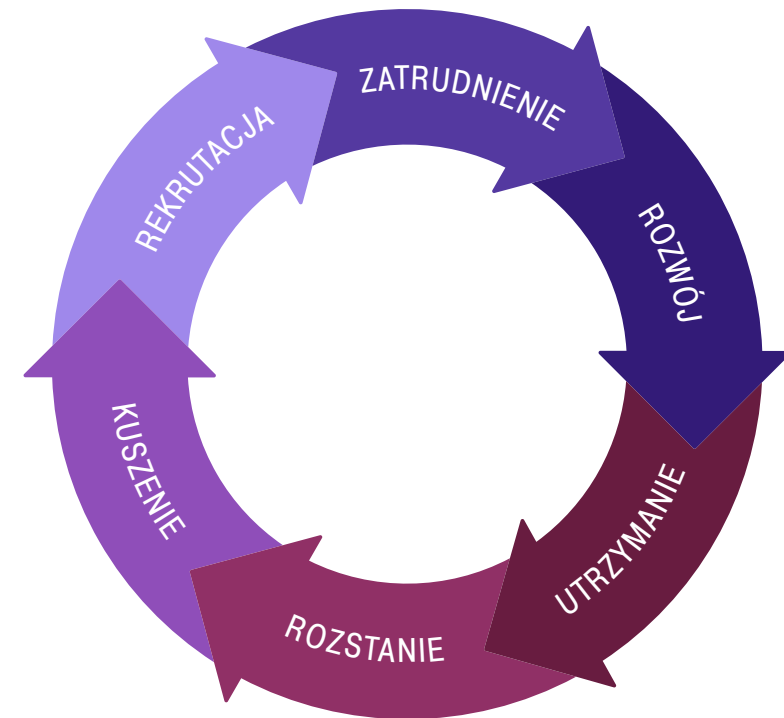
1. Wiedza o sygnałach ostrzegawczych – organizacje muszą postawić na edukację dotyczącą zdrowia psychicznego, która obejmie także „twardą” jego stronę; zespoły managerskie potrzebują podstawowej wiedzy z dziedziny psychopatologii, żeby móc chronić i siebie i innych. Rekomenduję omówienia *case study* zdarzeń organizacyjnych, gdzie coś poszło „nie tak” i jakie są dobre praktyki, np. wobec zaburzonego zachowania. Zbyt często reagujemy nieadekwatnie bądź za późno.
2. Kompetencje do prowadzenia rozmowy wspierającej – taka rozmowa, która ma na celu udzielenia osobie pracującej psychologicznego wsparcia, powinna być częścią BHP pracy. Z badań nad kryzysami psychicznymi wiemy, że jeśli osoba odczuwająca przeciążenie psychiczne szybko otrzyma wsparcie, można zapo-

biec dalszemu rozwojowi kryzysu, rozregulowaniu funkcjonowania społecznego i rozwinięciu się trwałych zaburzeń.

3. Poczucie akceptacji, integracja zespołu – czas zrozumieć i uznać, że zdrowie psychiczne to nasza wspólna sprawa, trochę jak powietrze. Niesięganie od razu po pomoc zespołu, brak uruchamiania siatki społecznej i zawodowej doprowadza do sytuacji, jakbyśmy z uszkodzoną na skutek wypadku ręką, bez konsultacji z lekarzem, przychodzili codziennie do pracy i próbowali nią pracować dokładnie tak samo jak przed wypadkiem, a dodatkowo denerwowały i denerwowali się na samych siebie i mieli do siebie pretensje, że nam ręka nie działa tak jak zawsze. Szczególnie wtedy potrzebna jest zasada rzeczywistości, którą może nam dać dojrzały, życzliwy zespół.
4. Kultura autentyczności w pracy – obecnie istnieje już bogata literatura dokumentująca relacje między dobrostanem psychicznym osób pracujących a ich długofalową efektywnością, skłonnością do współpracy, brakiem wypalenia zawodowego lub odwrotnie – rosnącą absencją. Pogarszający się stan psychiczny, nie spowodowany indywidualnymi zaburzeniami, ale brakiem umiejętności radzenia sobie ze stresem, nieodpowiednim regulowaniem własnej aktywności (czyli byciem nieautentycznym) oraz brakiem wsparcia społecznego, w tym wsparcia w miejscu pracy, koreluje bezpośrednio z produktywnością osób pracujących i całych zespołów, i bezpośrednio wpływa na cele biznesowe.
5. Procedury – mało kto je lubi, natomiast bez nich nie będzie odpowiedniego punktu odniesienia oraz tak potrzebnej zmiany. Jako psycholożki i psycholodzy organizacji, mając wieloletnie doświadczenie w biznesie, uważamy, że tak jak niegdyś właściciele fabryk musieli zadbać o BHP, ponieważ koszty wypadków fizycznych w pracy były za duże (finansowo i społecznie), tak teraz liderki i liderzy muszą zadbać o psychologiczne BHP, tak aby obniżyć rosnące koszty zwolnień lekarskich na skutek wypalenia, depresji, chorób somatycznych powiązanych ze skutkami nieradzenia sobie ze stresem oraz nadmiernej rotacji, zwłaszcza w młodszym pokoleniu.

## 6. Przekrojowe praktyki D&I jako podstawa tworzenia organizacji włączającej

*DOMINIKA SADOWSKA (ONA, JEJ), DIVERCITY+*



[Graf przedstawia cykl życia osoby pracującej w organizacji, w podziale na 6 głównych, następujących po sobie etapów: Kuszenie, Rekrutacja, Zatrudnienie, Rozwój, Utrzymanie i Rozstanie]

Włączająca kultura organizacyjna kształtowana jest przez spójne i konsekwentne działania organizacji na wszystkich poziomach i we wszystkich obszarach jej funkcjonowania, zarówno w jej środowisku wewnętrznym, jak i zewnętrznym.

To drugie oznacza zarówno realizację polityki włączenia na rzecz klientek, klientów, interesariuszy i interesariuszek, organizacji społecznych, jak i budowanie wizerunku organizacji włączającej w otoczeniu biznesowym, także poprzez współpracę z innymi firmami oraz samorządami lokalnymi. Firmy angażują się w wolontariat pracowniczy, w tym kompetencyjny, biorą udział w zewnętrznych inicjatywach mających na celu wzmacnianie różnorodności (dzień kobiet, dzień uchodźcy, dzień widzialności osób transpłciowych, IDAHOT – więcej w kalendarzu różnorodności na str. ...), opracowują raporty z danych niefinansowych uwzględniając w nich kwestie związane z zarządzaniem różnorodnością. Działania te wzmacniają różnorodność i budują przestrzeń włączającą i bezpieczną w otoczeniu firmy.

Na przykładzie danych dotyczących sprzedaży detalicznej widać, że zaangażowanie organizacji w działania dotyczące D&I są pozytywnie odbierane przez klientki i klientów<sup>(44)</sup>.

**41% kupujących** w ostatnim roku wycofało min. 10% swojej działalności z sieci handlowych, który niedostateczne znaczenie przykładał do polityki D&I.

**29% kupujących** biorących udział w badaniu chętniej zrobi zakupy u tego sprzedawcy, który podziela jego wartości związane z D&I.

**42% kupujących** pochodzących z mniejszości etnicznych zmieni dotychczasowego sprzedawcę na tego, który aktywnie angażuje się w D&I. (Zgodnie z danymi po pierwszej fali pandemii, w Polsce aktualnie mieszka ok. 2 mln cudzoziemców i cudzoziemców, a ponadto osoby należące do mniejszości narodowych i etnicznych).

**41% kupujących** należących do społeczności LGBTQIA+ również gotowych jest dokonać takiej zmiany. (W Polsce szacunkowo żyje dzisiaj ok. 2 mln osób LGBTQIA+). Analogiczny wskaźnik dotyczy osób młodych.

**42% klientów** zapłaciłoby dodatkowo przynajmniej 5% wartości zakupów zrobionych w sklepie, który otwarcie wspiera D&I.

<sup>44</sup> Accenture Retail (2019), <https://www.accenture.com/us-en/insights/retail/inclusion-diversity-retail>.

## 6.1. D&I w rekrutacji

Na tym etapie niezwykle ważne jest budowanie i wspieranie pozytywnego doświadczenia kandydatek i kandydatów do pracy, także, a może nawet w szczególności, w zakresie D&I (*D&I candidate experience*). Nawet jeśli osoba finalnie nie zostanie zatrudniona, należy przyjąć, że podzieli się z innymi swoim doświadczeniem z procesu rekrutacji, co znajdzie odzwierciedlenie w wizerunku społecznym firmy. (72% kandydatek i kandydatów z negatywnym tzw. *candidate experience* dzieli się swoimi doświadczeniami publicznie na platformach ocen pracodawców).

Pozytywne doświadczenie wpłynie natomiast na uznanie autentyczności deklaracji przyszłego pracodawcy w zakresie jego stosunku do różnorodności i włączenia, zweryfikuje manifestowane przez niego wartości i wizję organizacji. Z badań wiemy, że osoby kandydujące do pracy dużą wagę przywiązują do informacji dotyczących rozwoju kariery, kultury organizacyjnej w firmie, a także do sposobu, w jaki są traktowane podczas całego procesu rekrutacyjnego. Tymczasem tylko 2% firm deklaruje, że utrzymuje regularny kontakt i na bieżąco informuje osoby kandydujące do pracy o postępach w procesie rekrutacji. Brakuje informacji, czy robią to wykorzystując najbardziej preferowaną przez te osoby formę i ścieżkę komunikacji. Wynika stąd, że zarówno strona WWW w zakresie kariery (ścieżka rozwoju, możliwości zarobkowe, wartości, programy rozwojowe, benefits) pracodawcy, jak również organizacja procesu rekrutacyjnego są tymi obszarami, do których warto włączyć i wzmocnić istniejące już elementy polityki D&I. To idealne, choć nie w pełni wykorzystywane miejsce, by już na wstępie zapoznać przyszłe osoby (współ) pracujące z wartościami firmy.

Poniżej przedstawiamy nasze propozycje do wykorzystania we wdrażaniu polityki D&I do polityki i praktyk rekrutacyjnych.

- 1. Przygotuj jasne i wyczerpujące wymagania dotyczące stanowiska pracy.** Zadbaj o to, by były tak szczegółowe, jak to tylko możliwe i uzasadnione. Zweryfikuj zasadność każdego z nich odwołując się do systemu opisu stanowisk obowiązującego w firmie. Pozwoli to zredukować ryzyko późniejszego kierowania się przez osoby rekrutujące tzw. nieświadomymi mechanizmami wykluczenia lub uprzywilejowania (*unconscious bias&privileges*) albo dążenia do zweryfikowania tzw. dopasowania kulturowego (*cultural fit*) kandydatki lub kandydata, co w bezpośredni sposób może prowadzić do zagrożenia polityki D&I, a nawet do dyskryminacji. (Znane są przypadki, gdy osoby rekrutujące dyskryminują kan-

dydatki i kandydatów, którzy np. właśnie przeprowadzili się do Polski z obawy na ich „stabilność”).

- 2. Sformułowanie ogłoszenia.** Na gruncie obowiązującego prawa oczywiste jest, że ogłoszenia o prace powinny być wolne od jakiejkolwiek formy dyskryminacji czy to bezpośredniej czy pośredniej (więcej przeczytasz w rozdziale 2. Prawne aspekty D&I. Co nasze prawo na D&I?, str. 17), zawierać informacje sformułowane w neutralnym języku. Zadbaj o to, by treść ogłoszenia była sformułowana w sposób przyjazny dla wszystkich płci (więcej o tym przeczytasz w rozdziale 4.3. Język włączający w miejscu pracy, str. 104). Zweryfikuj, czy w ogłoszeniu nie pojawia się np. informacja o pracy w młodym i dynamicznie rozwijającym się zespole, czy o nieformalnej kulturze pracy, które mogą być przeszkodą w aplikowaniu o dane stanowisko przez osoby nie uważające się za młode lub przywiązane do konserwatywnego stylu pracy. Jeśli określona cecha, np. płeć, wiek, stopień sprawności jest istotnym i determinującym wymaganiem zawodowym – zaznacz to w opisie stanowiska. Będzie to ważna informacja dla osób kandydujących, w tym osób z niepełnosprawnościami albo niebinarnych.
- 3. Kampania rekrutacyjna może i powinna być zorganizowana w taki sposób, by Twoje ogłoszenie było dostępne dla różnych grup osób kandydujących.** Warto zdywersyfikować sposoby komunikacji o rekrutacji: ogłoszenia w formie pisanej, ale również z użyciem treści obrazkowych lub podcastu, pozwolą odpowiedzieć na potrzeby osób z różnymi preferencjami dotyczącymi przyswajania informacji, a jednocześnie niepełnosprawnością wzroku lub słuchu, a także miejsca dostępności ogłoszeń. Zweryfikuj czy portal, na którym umieszczasz ogłoszenie, spełnia podstawowe wymogi WCAG (Web Content Accessibility Guidelines). Warto na tym etapie zapewnić dostępność treści dotyczących polityki D&I pracodawcy.
- 4. Podobnie aplikacja rekrutacyjna poza językiem neutralnym powinna być sformułowana w taki sposób, by umożliwić prawidłowe odebranie komunikatu osobom neuroróżnorodnym (unikanie idiomów, żartów, przenośni), niedowidzącym (zapewnienie opcji wysokiego kontrastu), osobom, dla których język aplikacji nie jest językiem ojczystym (proste sformułowania, unikanie idiomów, żargonu).** Rozważ albo wypróbuj, czy w Waszej organizacji sprawdzają się tzw. *blank CV*, które zawierają wyłącznie informacje konieczne z punktu widzenia osób rekrutujących, a nie zawierają informacji nieistotnych, które mogą uruchamiać nieświadome mechanizmy wykluczenia (*bias*). Być może w ogóle nieprzesyłanie CV okaże się dla Waszej organizacji lepszym rozwiązaniem? Jeśli

nie jest to decydującym wymaganiem zawodowym (np. stanowisko aktorki, aktora, hostessy, modela albo modelki), zablokuj możliwość dodawania zdjęcia i informacji o hobby – to dane, które bezpośrednio uruchamiają nasze mechanizmy wykluczenia, które co do zasady nie znajdują przełożenia na produktywność osób pracujących. Jeśli w procesie rekrutacji wykorzystujecie sztuczną inteligencję, zadbajcie, by wprowadzane dane będące podstawą algorytmów odzwierciedlały rzeczywistość pod względem różnych wymiarów różnorodności zarówno na poziomie bezpośredniego otoczenia biznesowego, jak i regionu czy kraju. Jeśli projektujesz system rekrutacyjny w oparciu o homogeniczny (jednorodny) typ danych, np. wprowadzania większej liczby zdjęć białych osób niż tych o niebiałym kolorze skóry, większej liczby danych dotyczących kompetencji czy sprawowanej funkcji sformułowanych w rodzaju męskim, może to spowodować, że wynikowy system punktowania w procesie rekrutacji będzie nieuchronnie gorszy w tym przypadku dla osób o niebiałym kolorze skóry albo kobiet. Ta sama sytuacja może oczywiście dotyczyć odpowiednio innych charakterystyk.

- 5. Zapewnij różnorodny pod wieloma względami zespół rekrutek i rekruterów.** Im większa różnorodność w tym zespole, tym większe szanse na to, że pozytywnie odpowie na potrzeby i oczekiwania osoby kandydującej, a także zmniejszy ryzyko, że zatrudnione zostaną wyłącznie osoby do Was podobne (*similarity bias*). Zadbaj, by zespół został przygotowany do realizacji procesu rekrutacji pod względem merytorycznego opisu stanowiska i wymaganych kompetencji, ale także prowadzenia procesu rekrutacyjnego pod kątem ograniczania wpływu na jego wynik nieświadomych mechanizmów wykluczenia (*bias*) albo preferencji. Dobrym rozwiązaniem jest przeszkolenie osób rekrutujących z tej problematyki. Na przykład poznajcie metodę tzw. *flip questions* [Tina c. Nielsen, L. Kepinski, *Inclusion Nudges*]: „Czy gdyby tak powiedział mężczyzna, to również oceniłbym\_oceniłabym kandydatkę jako zbyt pewną siebie?”
- 6. Zadbaj o taki przebieg rozmowy rekrutacyjnej, by odpowiedzieć na potrzeby różnorodnych osób** – np. opcja realizacji takiego procesu w formie zdalnej będzie ułatwieniem dla osób neuroróżnorodnych i z ograniczoną mobilnością, a być może także dla samodzielnych rodziców czy osób opiekujących się osobami zależnymi. Opcja osoby tłumaczącej z języka migowego albo przekładanie na tekst będzie wyjściem naprzeciw potrzebom osób głuchych. Np. zapytaj „Czy potrzebuje pan\_pani adaptacji procesu rekrutacji i jaka adaptacja będzie dla pana\_pani najodpowiedniejsza?” Kandydat lub kandydatka może zgłosić, że w związku z niepełnosprawnością ruchu (np. ręk) potrzebuje więcej czasu na



wykonanie testu online lub, że przyjdzie na rozmowę do biura z psem przewodnikiem. Żeby uniknąć dyskryminacji, a także ograniczyć wpływ nieświadomych mechanizmów wykluczenia lub uprzywilejowania na przebieg rozmowy rekrutacyjnej, zespół rekrutacyjny powinien przygotować ustrukturyzowany wywiad rekrutacyjny w taki sposób, by wszystkim osobom kandydującym zadać te same pytania. Z kolei karta oceny rozmowy kwalifikacyjnej powinna być opracowana w sposób, który ograniczy możliwość wpływu czynników niemerytorycznych na wynik procesu. Być może dobrą praktyką, która sprawdzi się akurat w Waszej organizacji, będzie dotarcie z informacjami i praktykami inkluzywnymi do szkół, w tym szkół zawodowych, techników i szkół wyższych i doradców, doradczyń zawodowych tak, by zachęcić i pokazać realne możliwości podjęcia pracy w Waszej organizacji. Przynosi to dobre efekty dotyczące różnorodności w zawodach o wysokiej segregacji, choć nie tylko.

## 6.2. D&I w zatrudnieniu

Zatrudnienie to ten moment, kiedy rzeczywistość weryfikuje deklaracje pracodawcy odnośnie do D&I. Zarówno podstawa zatrudnienia (umowa cywilnoprawna vs. umowa o pracę), wynagrodzenie, jak i miejsce i czas świadczenia pracy są tymi elementami, które mogą wspierać różnorodność albo sprzyjać pojawieniu się lub utrwaleniu mechanizmów wykluczenia. Zadbaj o to, by każdy z nich został gruntownie przeanalizowany pod kątem ewentualnego skutku w postaci dyskryminacji bezpośredniej lub pośredniej:

1. **Sprawdź, czy kryteria zatrudnienia na podstawie umowy o pracę i umowy cywilnoprawnej są neutralne zarówno co do ich przyczyn, jak i skutków (np. zatrudnienie osób należących do określonej grupy w większości na B2B) dla różnych grup osób (współ)pracujących.** Może być tak, że przypisanie określonej podstawy zatrudnienia, a także określonego czasu pracy do określonej grupy stanowisk będzie się wiązało ze skutkiem w postaci faktycznej dyskryminacji osób należących do określonej grupy społecznej. Warto pod tym kątem przeprowadzić audyt obowiązujących procedur, stosowanych formularzy i praktyk działania. Zwróć uwagę na wielość przesłanek dyskryminacji i nie ograniczaj się wyłącznie do płci, wieku, stopnia sprawności, koloru skóry lub pochodzenia etnicznego. Zweryfikuj potencjalne konsekwencje również dla osób lub grup wyodrębnionych ze względu na religię lub bezwyznaniowość, światopogląd, orientację psychoseksualną, tożsamość płciową, status rodzinny, neuroróżnorodność i inne wymiary różnorodności, które są lub mogą być obecne w organizacji. Podpisanie każdej umowy wiąże się z przekazaniem określonych danych pracodawcy. Dane te następnie są uwzględniane w różnych wewnętrznych rejestrach, wykazach, a w niektórych organizacjach służą do wydania stroju służbowego. To też jest dobry moment na większą uważność na określone wymiary różnorodności osób pracujących. Może się okazać, że w dokumentach przedstawianych pracodawcy widnieją dane (imię, nazwisko, płeć), które są niezgodne z tożsamością płciową danej osoby albo jej wyglądem. W takiej sytuacji pracodawca oczywiście wpisuje do umowy dane z dokumentów. Po dostarczeniu odpisu albo kopii orzeczenia sądowego w przedmiocie ustalenia płci dane w umowie można będzie zmienić. Nic jednak nie stoi na przeszkodzie, by w dokumentach wewnętrznych uwzględnić te dane, które osoba zatrudniana wskazuje jako preferowane. Podobnie ma się kwestia identyfikatora, wizytówek, stroju służbowego, adresu mailowego itp. Warto stworzyć możliwość wystawienia tych dokumentów na dane zgodne z tożsamością płciową osoby (współ)pracującej.

2. **Upewnij się, czy nie występuje w Waszej firmie luka płacowa ze względu na płeć (*gender pay gap*)** i wyznacz strategię jej redukcji. Upewnij się, że prawidłowo mierzysz to zjawisko.
3. **W kwestii miejsca świadczenia pracy rozważ, czy świadczenie pracy w biurze lub innym miejscu wskazanym przez pracodawcę jest koniecznością, być może okaże się, że stworzenie opcji pracy zdalnej będzie tańsze i będzie się wiązać z większym komfortem i produktywnością osób pracujących.** Niezależnie, jest to kwestia wymagająca uważności przy wdrażaniu polityki D&I. Osoby neuro różnorodne najpewniej lepiej odnajdą się w pracy zdalnej, podobnie osoby z niektórymi niepełnosprawnościami. Jeszcze przed pandemią niektóre badania wskazywały (LinkedIn Global Talent Trends 2019 Report), że blisko 80% osób pracujących preferuje pracę zdalną, z czego 36% kobiet i 29% mężczyzn możliwość pracy zdalnej uznało za istotny czynnik przy wyborze pracodawcy. Jeśli z różnych przyczyn konieczna jest praca stacjonarna, zadбай o to, by przestrzeń do pracy, przestrzeń wspólna (kuchnia, korytarze, przestrzeń socjalna, toalety, szatnie) były włączające dla wszystkich. Możesz skorzystać z oferowanych przez wyspecjalizowane organizacje audytów przestrzeni biurowej pod kątem jej inkluzywności, które już teraz uwzględniają nie tylko preferencje dla osób z różnymi niepełnosprawnościami (wdrożenie rozwiązań wspierających lub adaptujących miejsce pracy, np. wyciszające słuchawki, klawiatura dla osób posługujących się jedną ręką), dla osób neuro różnorodnych (temperatura, natężenie światła, dźwięku, odpowiednia kolorystyka), ale także dla osób w różnym wieku (wykorzystanie tzw. afordancji w przestrzeni biurowej), jak i osób w różnej sytuacji zdrowotnej. Badania<sup>(45)</sup> pokazują, że niechętnie wracamy do biur po okresie pandemii nie tylko dlatego, że zwyczajnie wygodniej nam się pracuje z domu albo innego miejsca, ale także dlatego, że nie mamy komfortu lub zwyczajnie boimy się powrotu ze względu na narażenie zdrowia poprzez kontakt z innymi ludźmi. Na wszystkie te wyzwania odpowiada odpowiednio zaprojektowana przestrzeń pracy, która może albo wzmacniać pozytywne doświadczenia różnorodnych osób związane z pracą stacjonarną, albo też powodować doświadczenia negatywne. W szczególnej sytuacji znajdują się transpłciowe osoby pracujące i osoby z niepełnosprawnościami oraz neuro różnorodne, dla których właściwie zaprojektowana przestrzeń w pracy jest nie tylko kwestią braku dyskryminacji, co bezpośrednio wiąże się z zachowaniem godności, jakości funkcjonowania oraz zachowaniem dobrostanu psychicznego. Zadбай więc o to, by przynajmniej jedna toaleta była toaletą tzw. *gender neutral* –

przeznaczoną dla wszystkich płci, a jeśli praca w Twojej organizacji wiąże się z koniecznością zakładania odzieży roboczej, by również zapewniona była możliwość przebrania się w szatni, która umożliwi zachowanie intymności bez względu na płeć. Zadбай o właściwe oznaczenie i metraż oraz wymagane udogodnienia toalet dla osób z niepełnosprawnością ruchową, o miejsce do izolacji, wyciszenia dla osób neuro różnorodnych.

4. **Podobnie godziny świadczenia pracy – zweryfikuj, w jakich godzinach potrzebujesz dostępności całego zespołu, a w jakich możesz uwzględnić indywidualne preferencje osób pracujących.** To ważna informacja dla osób będących rodzicami, opiekujących się osobami zależnymi, ale także neuro różnorodnych, które mogą lepiej funkcjonować o określonych porach dnia czy osób, które potrzebują dostosować rytm pracy do określonych rytuałów czy innych aktywności – np. godziny modlitwy, rehabilitacji, treningów, terapii, reżimów dietetycznych itp. Taka informacja pozwoli nie tylko zoptymalizować pracę, ale dodatkowo wesprzeć *work-life balance* (*równowagę pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym*), co z kolei przekłada się na satysfakcję osób pracujących i ich retencję. Nie jest to więc koszt, a inwestycja.

45 Raport *Co dalej w biznesie? Jak pandemia zmieniła zarządzanie firmami i ludźmi*, AKL, grudzień 2020.

### 6.3. D&I w onboardingu

*Onboarding* (działania, których celem jest adaptacja nowo zatrudnionej osoby w firmie; proces wdrażania pracownika w nowe zadania) jest niezwykle ważnym momentem w cyklu życia osoby (współ)pracującej w organizacji i w dużej mierze odpowiedzialny jest za budowanie pozytywnych bądź negatywnych doświadczeń D&I osoby w jej pracy. O co proponujemy zadbać na tym etapie?

#### 1. Przygotuj ankietę preferencji D&I dla nowo zatrudnionych osób, w której będą miały możliwość:

- dobrowolnego przekazania danych związanych z różnorodnością (np. pochodzenie etniczne, orientacja psychoseksualna, tożsamość płciowa, niepełnosprawności, neuroróżnorodność i inne np. czasowe niepełnosprawności związane z kryzysem zdrowia psychicznego albo specyficzne uwarunkowania, jak stany lękowe, fobie itd.), które ułatwią organizację miejsca pracy dla takiej osoby;
- zadeklarowania, jakich zaimków używają i czy chcą, by zaimki te były uwidocznione w wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji firmowej (np. w stopce maila);
- wyboru, jakiej nazwy stanowiska pracy chcą używać w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej – w rodzaju męskim (dyrektor) czy żeńskim (dyrektorka) lub odpowiedniku neutralnym;
- zaznaczenia opcji potrzeby dodatkowego spotkania z osobami z działu HR. Może się zdarzyć, że takie spotkanie będzie dobrą przestrzenią do określenia indywidualnych potrzeb i preferencji związanych z wymiarami różnorodności (neuroróżnorodność, zdrowie psychiczne, niepełnosprawności, transpłciowość) i ustalenia możliwości odpowiedzi na te potrzeby ze strony organizacji.

Jeśli do zespołu dołącza osoba transpłciowa:

- zaproponuj dodatkowe spotkanie, na którym dopytasz o potrzeby, oczekiwania względem firmy i pracy;
- zapytaj, w jaki sposób ta osoba chce, by się do niej zwracać, jakich używa zaimków, jakie dane chciałaby mieć zawarte w komunikacji, także wizualnej, wewnętrznej i zewnętrznej (adres mailowy, identyfikator, dane w intranecie);
- poinformuj o możliwościach i praktyce firmy we wspieraniu osób transpłciowych (np. zakres finansowanego przez firmę pakietu medycznego, system zgłoszeń

zachowań negatywnych, dostępność linii wsparcia psychologicznego, tęcze sieci pracownicze itp.).

2. **Włącz problematykę D&I do pakietu szkoleń obowiązkowych dla nowo zatrudnionych osób.** Zadbaj, by program szkoleń obejmował m. in. takie tematy, jak: postrzeganie różnorodności w organizacji, stereotypy, uprzedzenia, świadome i podświadome mechanizmy wykluczenia i uprzywilejowania (*biases & privileges*), a także komunikacja i język włączający oraz standardy zgłaszania zachowań negatywnych w organizacji.
3. **Włącz spotkanie z osobą odpowiedzialną w organizacji za problematykę D&I oraz przedstawicielami/przedstawicielkami sieci pracowniczych (networków) jako obowiązkowy element spotkań związanych z onboardingiem**, podczas których nowo zatrudnione osoby zostaną zapoznane z polityką D&I w organizacji, w tym z dobrymi praktykami, możliwościami stwarzanymi przez organizację, w tym z możliwościami włączenia się w działania sieci pracowniczych i uczestniczenia w inicjatywach D&I związanych z środowiskiem lokalnym.
4. **Rozważ powołanie buddy'ego – dedykowanego mentora/mentorki, wewnętrznego przewodnika/przewodniczki, opiekuna lub opiekunki osoby zatrudnionej**, który ułatwi jej praktyczne poznanie i zafunkcjonowanie w organizacji, będzie odpowiedzialny za przebieg okresu adaptacyjnego, zmniejszy stres i zwiększy komfort osoby nowo zatrudnionej. Ważne jest, by każda osoba pełniąca funkcję buddy'ego była uwrażliwiona na różnorodność społeczną, różne potrzeby, które ta generuje, i miała wiedzę na temat narzędzi, za pomocą których organizacja na te potrzeby odpowiada lub może odpowiadać. Ważne, by taka osoba uzgodniła rodzaj i formę wsparcia i dostosowała je do potrzeb i preferencji osoby, której pomaga.

## 6.4. D&I w rozwoju (awans zawodowy i podnoszenie kwalifikacji)

Ograniczenie awansu zawodowego lub dostępu do podnoszenia kwalifikacji zawodowych, które będzie powiązane z określoną cechą nie związaną z produktywnością, może mieć charakter dyskryminacji. Odpowiednie przepisy dotyczące tej materii znajdziemy w kodeksie pracy i ustawie wdrożeniowej, o czym więcej w rozdziale 2. Prawne aspekty D&I. Co nasze prawo na D&I?, str. 17. Żeby proces rozwoju kompetencji indywidualnych, zespołowych i wreszcie całej organizacji, a także system motywacyjny, w tym awansów, wspierały politykę D&I, warto zainwestować w zaprojektowanie strategii rozwoju nie tylko otwartej na różnorodność, ale także wzmacniającej inkluzywną kulturę organizacji.

Proponujemy, by zacząć od realizacji audytu systemów rozwoju i motywacyjnego osób (współ)pracujących. Pozwoli on zweryfikować, czy na poszczególnych etapach podejmowania decyzji odnośnie do sytuacji zawodowej konkretnej osoby decyzje te podejmowane są w oparciu wyłącznie o kryteria merytoryczne i nie są obciążone świadomymi bądź nieświadomymi mechanizmami wykluczenia lub uprzywilejowania (*bias & privileges*). Warto tym audytem objąć też narzędzia oceny efektywności pracowniczej, które mogą być obciążone zniekształceniami poznawczymi (*bias*), co uwiidacznia się np. w różnej ocenie efektywności kobiet i mężczyzn, kiedy osoby oceniane są indywidualnie, od tej, gdy punkty za realizację projektu przyznawane są całym zespołom. W tym przypadku kobiety częściej doświadczają zaniżonej oceny.

Warto wypracować jasne kryteria awansów oraz dostępu do szkoleń zawodowych. Warto także jasno określić rezultaty w taki sposób, by nie podlegały osobistym preferencjom czy nastawieniom. W praktyce na tym etapie sprawdza się budowanie systemu w oparciu o uzasadnienia merytoryczne, nie intencje czy intuicję.

- Sprawdź także, czy osoby, które w praktyce wdrażają system motywacyjny i promocyjny, mają adekwatną wiedzę i kompetencję w obszarze D&I, ze szczególnym zwróceniem uwagi na problematykę świadomych i nieświadomych mechanizmów wykluczenia i preferencji (*bias & privileges*).
- Zweryfikuj, czy zespół decydujący o promocji, dostępie szkoleń czy benefitów firmowych, sam odzwierciedla różnorodną strukturę organizacji.

- Włącz do Twojej organizacji praktykę każdorazowego uzasadniania decyzji dotyczącej sytuacji zawodowej osób (współ)pracujących w formie udzielania informacji zwrotnej oraz informacji zamieszczanej w odpowiednim arkuszu.
- Zbieraj informacje dotyczące różnych wymiarów różnorodności osób (nie)promowanych, (nie)kierowanych na szkolenia czy (nie)otrzymujących benefitów, dodatków. Pozwoli Ci to w przyszłości zweryfikować, czy wszystkie grupy w organizacji są promowane równomiernie, czy nie występują sytuacje, kiedy któraś z grup jest wyłączona albo w rzeczywistości ma ograniczony dostęp do awansu czy szkoleń. Więcej na ten temat przeczytasz w rozdziale 3.7. O pomiarach zachowań negatywnych, włączających oraz skalach poczucia satysfakcji, przynależności i zaufania, str. 80.
- Zadbaj o to, by określone kompetencje z obszaru D&I były włączone do kryteriów oceny managerskiej i były jednym z kryteriów oceny 360o.
- Włącz zdefiniowane kompetencje z obszaru D&I do kryteriów uzyskania awansu zawodowego.
- Zaprojektuj zróżnicowane formy rozwoju kompetencji dotyczących D&I z obszaru podnoszenia wiedzy, rozwoju umiejętności i uwrażliwiania na sytuację poszczególnych grup defaworyzowanych, oferowanych ogółowi osób (współ)pracujących, z uwzględnieniem ich różnorodności (forma zdalna, stacjonarna hybrydowa jako odpowiedź na potrzeby osób neuroroznorodnych, i z niepełnosprawnościami, opcjonalnie z tłumaczeniem na język migowy, realizowanych w takich godzinach, by nie odbywały się kosztem równowagi między życiem zawodowym i osobistym).
- Zadbaj o możliwość rozwoju kompetencji wszystkich osób (współ)pracujących w obszarze D&I i włącz szkolenia dotyczące D&I do systematycznie realizowanych szkoleń obowiązkowych, zwłaszcza dla osób z zespołu managerskiego.
- Wspieraj powstawanie i rozwój sieci pracowniczych, które umożliwiają nie tylko rozwój swoim członkom i członkiniom, ale także są źródłem mentoringu odwrotnego dla osób pełniących funkcje kierownicze w organizacji oraz umożliwiają udział w projektach cross-mentoringowych.

## 6.5. D&I a retencja osób pracujących

Wysoki wskaźnik retencji to marzenie każdego HR, HRBP i każdego pracodawcy. Wyższej retencji sprzyja kultura przynależności. Oparta na trzech filarach: komfort, relacje i poczucie wpływu, zapewnia osobom pracującym bezpieczeństwo psychologiczne, ale także wiąże się z satysfakcją, wzrostem zaufania do pracodawcy i przywiązaniem do miejsca pracy (*place attachment*).

Komfort osób (współ)pracujących to sytuacja, o której decydujące znaczenie ma bezpieczeństwo psychologiczne. Bezpiecznie czujemy się, gdy nie jesteśmy oceniani za kwestie niemerytoryczne, gdy dostajemy jasny przekaz, że to OK, że jesteśmy takie i tacy, jacy jesteśmy i jesteśmy akceptowani\_akceptowane oraz szanowani i szanowane<sup>(46)</sup>. Poznajemy to choćby po tym, że możemy się wypowiedzieć na równi z innymi, że nasze wypowiedzi nie są przerywane, że czujemy się słuchani\_słuchane i nie doświadczamy w sposób bezpośredni ani pośredni zachowań negatywnych będących przejawami uprzedzeń czy nietolerancji takich, jak mikroagresje, język pogardy, dyskryminacja, molestowanie czy wreszcie mobbing.

Relacje w zespole są wypadkową wielu czynników, w tym wysokich kompetencji lidera lub liderki włączającej, która i który zna i wdraża adekwatne narzędzia integrowania zespołu dostosowane do fazy procesu grupowego, w której zespół się znajduje. Relacje te przejawiają się w sposobie komunikowania, stosowanym języku, zaufaniu i szacunku dla siebie nawzajem, w tym wartości centralnych i peryferyjnych innych osób w zespole. Świadomości różnic towarzyszy wspólny mianownik w postaci atmosfery w pracy i wspólnego celu pracy zespołu.

Z kolei wpływ na kształt organizacji i sposób jej funkcjonowania jest zabezpieczany poprzez projektowanie i udział w procesach partycypacyjnych w organizacji. Mogą one dotyczyć zarówno powoływania określonych osób do sprawowania funkcji (np. komisje antymobbingowe, antydyskryminacyjne, osoby zaufania w organizacji), jak i projektowania i wdrażania strategii (np. etycznego środowiska pracy, wartości organizacyjnych, przeciwdziałania mobbingowi itp.). Dotyczy to także włączania indywidualnych osób pracujących do procesów, które jej czy jego bezpośrednio dotyczą, jak np. ścieżki kariery, programu naprawczego (PIP). Poczucie sprawczości i autonomii wiąże się także z komponentem wpływu na funkcjonowanie organizacji (*contribution*), tworząc filar kultury przynależności.

<sup>46</sup> Wnioski z projektu Arystoteles Google, a także Deloitte Human Global Trends 2020.

## 6.6. D&I a offboarding

Odejście osoby zatrudnionej z firmy, rozstanie z osobą (współ)pracującą, to moment, który najczęściej jest wypadkową wielu czynników. Więcej niż 20% wszystkich osób pracujących decyduje się odejść z pracy ze względu na panującą w niej atmosferę, co jest powiązane z D&I<sup>(47)</sup>.

Aktualne badania związane z rzeczywistością po pandemii zaburzają ten obraz, wskazują jednak na znaczne przeciążenie pracą i trudności z pogodzeniem obowiązków zawodowych i osobistych, co w znacznej części wpływa na pozycję zawodową kobiet. Pandemia wpłynęła również na znaczące pogorszenie dobrostanu psychicznego osób pracujących, z upowszechnieniem doświadczenia kryzysu zdrowia psychicznego włącznie. Więcej na ten temat przeczytasz w rozdziale: 5. Zdrowie psychiczne jako element D&I, str. 131.

W takiej sytuacji decyzja o ostatecznym rozstaniu się z osobą pracującą powinna być poprzedzona analizą większej liczby czynników, jak np. potrzeb wynikających z sytuacji rodzinnej i osobistej osoby pracującej, jej zakwalifikowania do programów outplacementu, rozważenie pakietów pracowniczych przyznawanych z uwzględnieniem zróżnicowanych i adekwatnych kryteriów wykraczających poza staż pracy. Dobrze przeprowadzony offboarding tj. proces rozstania pracownika z organizacją, obejmujący wszystkie procedury i zasady związane z zakończeniem świadczenia pracy na rzecz pracodawcy to też okazja, żeby pozyskać szereg ważnych i potrzebnych do rozwoju polityki D&I informacji.

- Zweryfikuj, czy w Twojej organizacji sprawdzi się włączenie kryteriów związanych z D&I do analizy przyczyn rozstania się z osobą (współ)pracującą.
- Wypracuj partycypacyjnie standardy dotyczące komunikacji o rozstaniu się z osobą (współ)pracującą, uwzględniające przekazanie informacji jej samej, jej współpracownikom i współpracownikom, obecność osoby przełożonej, udzielenie rozbudowanej informacji zwrotnej, uzgodnienie formy, trybu i procesu rozstania.
- Wypracuj kwestionariusz ankiety podsumowującej doświadczenia osoby (współ)pracującej w organizacji, z uwzględnieniem kwestii dotyczących D&I (m.in. takie

<sup>47</sup> A. Dolot, *Przyczyny odchodzenia pracowników z organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, styczeń 2018, [https://www.researchgate.net/publication/330914444\\_Przyczyny\\_odchodzenia\\_pracownikow\\_z\\_organizacji](https://www.researchgate.net/publication/330914444_Przyczyny_odchodzenia_pracownikow_z_organizacji).

obszary doświadczenia, jak komfort, relacje z osobami współpracującymi, wpływ na funkcjonowanie organizacji, doświadczanie bądź bycie świadkiem zachowań negatywnych w organizacji).

Dobre doświadczenie osoby (współ)pracującej przy rozstaniu z pracodawcą jest również bardzo ważną informacją o dojrzałości organizacji do wdrażania i rozwijania polityki D&I, ważnym przekazem dla osoby, która odchodzi z pracy, tych osób, które kontynuują pracę, a także dla rynku, który tworzy wizerunek etycznego i inkluzywnego miejsca pracy.

Pamiętaj, nie wszystko da się wdrożyć na raz, jednak każdy krok, pilotaż czy audyt – zbliża organizację do celu. Bądź uważny\_uważna na to, co mówią osoby współpracujące, rozpoznaj swoje uprzedzenia, reaguj.

## 7. Jak skutecznie wyłożyć projekty D&I

Wszystko to, o czym pisaliśmy i pisałyśmy powyżej to nasze najlepsze praktyki, sprawdzone rozwiązania, wiedza i doświadczenia, które zgromadziliśmy\_zgromadziłyśmy przez lata. Jednak droga do ich zdobycia nie była wcale łatwa, nieraz potykaliśmy i potykałyśmy się, wielokrotnie przewracaliśmy i przewracałyśmy, czasami okazywało się, że trzeba zrobić kilka, a czasem kilkanaście kroków wstecz. Wciąż uczymy się jak najlepiej, najpełniej i najskuteczniej zaprojektować i wdrożyć D&I. Uczymy się podczas konferencji, z powstających opracowań, badań, pilotaży, z książek i artykułów. Uczymy się z błędów, które popełniamy, z porażek, które ponosimy. Jednak najwięcej uczymy się od siebie nawzajem. Możemy spytać, sprawdzić, poprosić o radę te i tych, którzy mają inne doświadczenia i perspektywy i temu właśnie służy inicjatywa D&I Roundtable. Jesteśmy bardzo wdzięczni i wdzięczne za tę możliwość.

Ten rozdział powstał po to, żebyś odczarował, odczarowała swoją wizję wszechmocnego lidera lub liderki, pasma sukcesów, zmieniającego się świata, podium i braw na końcu wyboistej drogi. Chcemy opowiedzieć Ci o sytuacjach, które poznaliśmy i poznałyśmy podczas naszej pracy w D&I, które choć nie dotyczą naszych organizacji, to pokazują, że nawet metr sześcienny przeczytanej literatury i najlepsze intencje czasami nie uchronią nas od spektakularnej porażki. Zachęcamy jednak do tego, żeby zamiast załamywać nad nią ręce – przeprosić, wyciągnąć wnioski, podnieść głowę i iść dalej.

### Święta

- *Wesołych Świąt Wielkanocnych!*
- *Ale ja Pesach obchodzę.*

Święta to czas radości, ale i niepokoju. Czy i w jaki sposób złożyć życzenia tak, by utrzymać świąteczną atmosferę, a jednocześnie nie dotknąć tych, którzy\_które nie obchodzą tych samych co my świąt lub nie obchodzą ich wcale? Próby znalezienia „bezpiecznej” formuły kończą się czasami nawet życzeniami... „dobrej przerwy wiosennej”.

## Dieta

*W przedłużających się negocjacjach uczestniczył Hindus, którego dieta była bardzo restrykcyjna i pozwalała niemalże wyłącznie na jedzenie owoców i to nie wszystkich. Kontrahent przez półtora dnia nie jadł wcale, zanim pracownica sekretariatu nie przyniosła... siatki owoców.*

Weganin, weganka. Wegetarianin, wegetarianka. Frutarianin, frutarianka. Owowegetarianin, owowegetarianka. Bywa tak, że dieta naszego kontrahenta czy kontrahentki nas zaskoczy, a na lunch zamówiliśmy po prostu pizzę. Z jajkami, bekonem i na mące z glutenem.

## Pocałunki

*Kiedy mój szef, który jest Hiszpanem, witał się z klientem z Japonii – zamarłam. Wiedziałam, że ten dwukrotny, publiczny pocałunek w policzek będzie najbardziej zapamiętaną przez klienta częścią wizyty.*

Kontakt fizyczny w pracy rządzi się innymi zasadami niż zasady towarzyskiego savoir vivre. Całowanie w rękę nie uchodzi, może być wręcz potraktowane jako zachowanie co najmniej nieprzyzwoite, ale co zrobić, kiedy wobec osoby, która kulturowo wita się jedynie skinieniem głowy, ktoś podejmuje próby przywitania się przez pocałunek?

## Język

*Znajomy podczas spotkania zwrócił się do klienta pochodzenia żydowskiego:*

*– Mam do pana pytanie z zupełnie innej parafii.*

*– Oj, parafii to chyba nie... – odpowiedział zdezorientowany klient.*

*Rozmawiałem z osobą niebinarną. Wiem o tym, bo ta osoba powiedziała mi przy przedstawieniu się, że używa zaimków: ona, jej. Ale miała brodę i wąsy! Wciąż się myliłem. W końcu zdecydowałem się zwracać się do niej w sposób bezosobowy...*

Rzadko intencjonalnie, częściej przez roztargnienie albo nieuwagę powiemy coś, co powoduje, że jeszcze długo na wspomnienie wpadki językowej pieką nas uszy.

## Niewinny komentarz, a może mikroagresje albo mikrounieważnienia?

- LGBTQIA i te wszystkie literki, co tam jeszcze mają być.*
- Nie przejmuj się, czego nie powiesz, to dowyglądasz.*
- Super, od tej kampanii będą mieli mokro w majtkach!*

Jeśli nie wiemy, czy, albo nie mamy pewności, jak skomentować – po prostu nie komentujmy. Jeśli przychodzi nam do głowy komentarz odnoszący się do czyjejs tożsamości, cechy osobistej, zwłaszcza płci czy seksualności – zdecydowanie powstrzymajmy się od komentowania. To złota zasada, która może nas uchronić przed późniejszym zażenowaniem.

## Dowcip czy faux pas?

Poczucie humoru jest w życiu ważne, czasami jest wręcz kołem ratunkowym. Jednak poczucie humoru w pracy różni się zdecydowanie od tego, na które możemy sobie pozwolić w prywatnym kontekście. Jeśli pracujesz w różnorodnym środowisku, warto być szczególnie uważnym\_uważną na dowcipy! Pamiętaj, że osoby starsze trudniej dostrzegają humor w niektórych typach żartów, żart odnoszący się do cechy tożsamości albo cechy osobistej może być uznany za mikroagresję, a ten dotyczący płci lub seksualności może być odebrany jako molestowanie seksualne. Humor może być Twoim polem minowym :)

## Feminatywy

*Spotkanie służbowe on-line – 4 kobiety, jeden mężczyzna, angażujący temat, mało czasu. W pewnym momencie na czacie On wysyła prośbę: „Mniej formy żeńskiej w liczbie mnogiej pliiizz, bo serio nie wiem czy mnie dotyczą te ustalenia czy nie i z czego będę rozliczany!”*

Język włączający jest wyzwaniem.

## 8. Kalendarz różnorodności

OPRAC. KAROLINA DŁUGOSZ (ONA, JEJ), NETGURU

### STYCZEŃ 2021

**Obchody miesięczne:** Miesiąc Świadomości Ubóstwa w Ameryce

**Ważne daty w kalendarzu różnorodności:**

**1 stycznia** – Nowy Rok

**4 stycznia** – Narodowy Dzień Braille'a

**7 stycznia** – Boże Narodzenie (prawosławie)

**17 stycznia** – Światowy Dzień Religii

**18 stycznia** – Dzień Martina Luthera Kinga Jr.

**27 stycznia** – Międzynarodowy Dzień Pamięci o Ofiarach Holokaustu

### LUTY 2021

**Obchody miesięczne:** Miesiąc Historii Czarnych

Miesiąc Relacji Międzyludzkich

**Ważne daty w kalendarzu:**

**1 lutego** – Narodowy Dzień Wolności

**12 lutego** – Chiński Nowy Rok

**12–14 lutego** – Losar czyli Nowy Rok mahajany (buddyjski) (święto ruchome przypadające na dzień po nowiu księżyca następującym po wejściu Słońca w obszar Gwiazdozbioru Barana)

**14 lutego** – Walentynki

**15 lutego** – Dzień Nirwany (buddyjski)

**20 lutego** – Światowy Dzień Sprawiedliwości Społecznej



## MARZEC 2021

**Obchody miesięczne:** Miesiąc Równości Etnicznej  
Miesiąc Równości Płci

**Ważne daty w kalendarzu:** **3 marca** – Europejski Dzień Równych Płac (święto ruchome, wybór daty jest powiązany ze zmieniającą się średnią różnicą wynagrodzeń)  
**5 marca** – Dzień Docenienia Pracowników  
**8 marca** – Międzynarodowy Dzień Kobiet  
**17 marca** – Dzień Świętego Patryka  
**19 marca** – Naw-Ruz (Nowy Rok Bahá'í)  
**25 marca** – Międzynarodowy Dzień Pamięci Ofiar Niewolnictwa i Transatlantyckiego Handlu Niewolnikami  
**31 marca** – Międzynarodowy Dzień Widoczności Osób Transpłciowych

## KWIECIEŃ 2021

**Obchody miesięczne:** Miesiąc Świadomości Neuroróżnorodności

**Ważne daty w kalendarzu:** **2 kwietnia** – Światowy Dzień Wiedzy o Autyzmie  
**4, 5 kwietnia** – Wielkanoc (chrześcijaństwo)  
**8 kwietnia** – **Yom HaShoah (Dzień Pamięci Holokaustu** – izraelskie święto państwowe)  
**12 kwietnia** – początek Ramadanu (muzułmański)  
**20 kwietnia** – Start Rivdan (Bahá'í)  
**22 kwietnia** – Dzień Ziemi  
**25 kwietnia** – Dzień Świadomości Zagrożenia Hałasem

## MAJ 2021

**Obchody miesięczne:** Miesiąc Zdrowia Psychicznego  
Europejski Miesiąc Różnorodności

**Ważne daty w kalendarzu:** **1 maja** – Święto Pracy, Międzynarodowy Dzień Solidarności Ludzi Pracy  
**11 maja** – koniec Ramadanu (muzułmanie)  
**17 maja** – Międzynarodowy Dzień Przeciw Homofobii, Transfobii i Bifobii  
**21 maja** – Światowy Dzień Różnorodności Kulturowej dla Dialogu i Rozwoju  
**30 maja** – Światowy Dzień Świadomości o Stwardnieniu Rozsianym

## CZERWIEC 2021

**Obchody miesięczne:** Miesiąc Wiedzy o AIDS  
Miesiąc Czarnej Muzyki  
Miesiąc Dumy (LGBTQIAA+)

**Ważne daty w kalendarzu:** **24 czerwca** – Pride Day (LGBTQIAA+) (zależy od miasta i kraju)

## LIPIEC 2021

**Ważne daty w kalendarzu:** **30 lipca** – Międzynarodowy Dzień Przyjaźni

## SIERPIEŃ 2021

**Ważne daty w kalendarzu:** **9 sierpnia** – Międzynarodowy Dzień Ludności Tubylczej na Świecie  
**9 sierpnia** – Nowy Rok Hidżry (muzułmański)  
**19 sierpnia** – Światowy Dzień Pomocy Humanitarnej

## WRZESIEŃ 2021

**Obchody miesięczne:** Miesiąc Świadomości Choroby Alzheimerera

**Ważne daty w kalendarzu:** **21 września** – Międzynarodowy Dzień Pokoju  
**23 września** – Międzynarodowy Dzień Języków Migowych  
**26 września** – Europejski Dzień Języków  
**27 września** – Światowy Dzień Turystyki

## PAŹDZIERNIK 2021

**Obchody miesięczne:** Miesiąc Świadomości Raka Piersi  
Miesiąc Budowania Świadomości o Zespole Downa

**Ważne daty w kalendarzu:** **2 października** – Międzynarodowy Dzień Bez Przemocy  
**10 października** – Światowy Dzień Zdrowia Psychicznego  
**11 października** – National Coming Out Day (LGBTQIAA+), Dzień Ujawnienia się  
**18 października** – Europejski Dzień Przeciwno Handlowi Ludźmi i Niewolnictwu  
**22 października** – Międzynarodowy Dzień Świadomości Jąkania

## LISTOPAD 2021

**Obchody miesięczne:** Movember (świadomość problemów zdrowotnych mężczyzn, takich jak rak prostaty)

**Ważne daty w kalendarzu:** **4 listopada** – Diwali (hinduskie święto)  
**9 listopada** – Światowy Dzień Wolności  
**25 listopada** – Międzynarodowy Dzień Przeciwno Przemocy Wobec Kobiet

## GRUDZIEŃ 2021

**Ważne daty w kalendarzu:** **1 grudnia** – Światowy Dzień AIDS  
**3 grudnia** – Międzynarodowy Dzień Osób z Niepełnosprawnościami  
**10 grudnia** – Międzynarodowy Dzień Praw Człowieka  
**25, 26 grudnia** – Boże Narodzenie  
**26 grudnia** – początek Kwanzaa

## 9. Wybrane pojęcia przydatne w komunikacji o i na rzecz różnorodności i budowania kultury włączającej

**Antysemityzm** – jest to rodzaj postawy ksenofobicznej skierowanej przeciwko osobom pochodzenia żydowskiego, który może przejawiać się w mowie nienawiści, dyskryminacji i przestępstwach motywowanych uprzedzeniami wobec tej grupy społecznej.

**Aseksualność** – orientacja seksualna określająca osoby, które nie odczuwają pociągu seksualnego do innych osób.

**Biseksualność** – pociąg seksualny i romantyczny w stosunku do więcej niż jednej płci.

**Cisplciowość** – zgodność między tożsamością płciową i płcią oznaczoną metrykalnie przy urodzeniu.

**Cudzoziemiec, cudzoziemka** – osoba nie posiadająca obywatelstwa państwa, w którym przebywa. Proponujemy zamiast tego pojęcia stosowanie terminów: migrant\_migrantka.

**Coming out – to określenie pochodzące od angielskiego „to come out of the closet”** – oznaczającego „wyjść z szafy”. Oznacza proces ujawniania własnej → *orientacji psychoseksualnej* albo → *tożsamości płciowej*. Proponujemy zamiast tego pojęcia stosowanie terminu: ujawnienie odpowiednio orientacji psychoseksualnej lub tożsamości płciowej.

**Dyskryminacja** – (łac. *discriminatio* – rozróżnienie) – gorsze i krzywdzące traktowanie danej osoby w porównaniu do innych ze względu na daną cechę osobistą lub przynależność do danej grupy, które nie jest uzasadnione obiektywnymi przyczynami. Pojęcie dyskryminacji obejmuje: dyskryminację bezpośrednią, pośrednią, dyskryminację przez asocjację, asumpcję, molestowanie, molestowanie seksualne, zachęcanie lub polecenie dyskryminacji. Dyskryminacja może występować również w formie wielokrotnej (z więcej niż jednej przesłanki dyskryminacji, w tym krzyżowej, gdy osoba doświadcza dyskryminacji z różnych przesłanek w jednym czasie).

**Dyskryminacja bezpośrednia** – ma miejsce wtedy, gdy z powodu osobistej cechy czy przynależności do grupy osoba była, jest lub może być mniej korzystnie traktowana niż inne osoby będące w porównywalnie innej sytuacji. Z taką postacią dyskryminacji będziemy mieli do czynienia np. w przypadku różnicowania wynagrodzenia dla pracownic i pracowników z Ukrainy i z Polski wykonujących pracę takiej samej wartości.

**Dyskryminacja pośrednia** – to sytuacja, w której przyjęcie pozornie obiektywnych, neutralnych kryteriów różnicowania, praktyk działania lub wewnętrznych regulacji czy zasad, w rzeczywistości powoduje, że większość albo wszystkie osoby należące do jakiejś grupy społecznej będą traktowane mniej korzystnie. Tu przykładem może być takie określenie wymagań w procesie rekrutacji, które wykluczą „osoby starsze” z możliwości zatrudnienia (zakładając, że wiek nie stanowi obiektywnie uzasadnionej przeszkody dla wykonywania obowiązków).

**Gender (płeć społeczno-kulturowa)** – pojęcie odnoszące się do różnic między kobietami i mężczyznami nabytych w procesie wychowania i socjalizacji, a które dotyczą kontekstu społecznego, tj. postaw, ról społecznych i zachowań, które tradycyjnie były/są przypisane kobiecie i mężczyźnie przez społeczeństwo, jego normy, kulturę i dominującą religię.

**Heteronorma/heteronormatywność** – założenie, zgodnie z którym domyślnie i automatycznie przyjmujemy, że społeczeństwo jest heteroseksualne.

**Heteroseksualność** – pociąg romantyczny oraz seksualny do osób przeciwnej płci.

**Homofobia, bifobia, transfobia** – nieprzychylna, wroga postawa wobec osób: homoseksualnych, biseksualnych, transpłciowych.

**Homoseksualność** – pociąg romantyczny oraz seksualny do osób tej samej płci.

**Inkluzja (włączenie)** – to kultura społeczna lub organizacyjna uznająca bogactwo różnorodności społecznej i zapewniająca warunki do uczestnictwa na równych zasadach w tworzeniu jej norm i zasad wszystkim osobom, których dotyczy.

**Integracja** – dwukierunkowy proces polegający na włączaniu osób z grup defaworyzowanych do większości społecznej przy uznaniu ich autonomii i różnorodności.

**Interpłciowość** – określenie odnoszące się do osób, których ciało nie pasuje do

binarnego podziału ludzi na mężczyzn i kobiety ze względu na budowę wewnętrznych lub zewnętrznych narządów płciowych.

**Kompetencja międzykulturowa** – kompetencja społeczna dotycząca świadomości różnic pomiędzy poszczególnymi kulturami i umiejętności adekwatnego zachowania w obliczu tych różnic.

**Korekta płci** – często długotrwały i złożony proces mający na celu uzyskanie zgodności wyglądu, ekspresji lub danych osobowych odpowiadających tożsamości płciowej. Może obejmować tranzycję medyczną (dokonanie zmian w ciele), tranzycję prawną (uzgodnienie i wprowadzenie zmiany oznaczenia płci w dokumentach), a także tranzycję społeczną (zmiana funkcjonowania w roli społecznej).

**LGBT+** – akronim, w którym L oznacza lesbijki, G – gejów, B – osoby biseksualne, T – osoby transpłciowe. Można spotkać różne warianty tego skrótu, w tym LGBTQIAAP (I – osoby interpłciowe, Q – osoby queer, A – osoby aseksualne, A – osoby sojusznice, od ang. „allies”, i P – osoby panseksualne). By nie pominąć żadnej z → *orientacji psychoseksualnych* lub → *tożsamości płciowych* na końcu akronimu stawiamy znak + oznaczający włączenie wszystkich innych → *orientacji psychoseksualnych* i tożsamości płciowych.

**Luka płacowa ze względu na płeć** – (ang. *gender pay gap*) to różnica pomiędzy średnimi stawkami godzinowymi brutto, które otrzymują kobiety i mężczyźni.

**Mikronierówności** – to werbalny lub niewerbalny sposób wyrażania → *uprzedzeń*, który może prowadzić do wykluczenia albo → *dyskryminacji*.

**Mobbing** – działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.

**Molestowanie w pracy** – niepożądane zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika i stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery.

Molestowania seksualne w pracy – to nieakceptowane zachowanie o charakterze seksualnym lub odnoszące się do płci pracownika, którego celem lub skutkiem jest naruszenie

godności lub poniżenie albo upokorzenie pracownika. Na zachowanie to mogą składać się fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy.

**Niepełnosprawność** – oznacza trwałą lub okresową niezdolność do wypełniania ról społecznych z powodu stałego lub długotrwałego naruszenia sprawności organizmu, w szczególności powodującą niezdolność do pracy.

**Nietolerancja** – brak szacunku dla cudzych praktyk i przekonań, przejawiający się niedopuszczaniem do zachowań czy poglądów różniących się od własnych. Leży u podstaw → ksenofobii i → *dyskryminacji*.

**Nieświadomione mechanizmy wykluczenia i uprzywilejowania** – (ang. *unconscious bias&privileges*) termin odnoszący się do błędów poznawczych powstających w procesie przetwarzania informacji na temat drugiego człowieka, które powstają na skutek stereotypowych założeń wobec określonych grup społecznych.

**Orientacja psychoseksualna** – to pociąg romantyczny oraz seksualny decydujący o gotowości do angażowania się w relacje uczuciowe i erotyczne z osobami danej płci. Wyróżniamy cztery podstawowe orientacje seksualne: heteroseksualną, homoseksualną, biseksualną oraz aseksualną.

**Osoba transpłciowa** – definiuje swoją tożsamość płciową inaczej niż określa to jej płeć metrykalna (oznaczona przy urodzeniu).

**Osoba niebinarna** – osoba określająca swoją tożsamość płciową poza dychotomicznym podziałem na kobiety i mężczyzn.

**Osoba z niepełnosprawnością lub niepełnosprawnościami** – osoba, która ma długotrwale lub okresowo naruszoną sprawność fizyczną, psychiczną lub intelektualną, co może utrudniać lub uniemożliwiać jej pełny i skuteczny udział w życiu społecznym.

**Przestępstwa z nienawiści** – przestępstwa motywowane uprzedzeniami. Polski kodeks karny penalizuje przestępstwa z nienawiści. Mowa nienawiści jako wypowiedzi motywowane uprzedzeniami i nawołujące do nienawiści również są zakazane na gruncie prawa karnego, które jednak nie przewiduje ochrony przed homofobiczną i transfobiczną mową nienawiści ani odnoszącą się do płci, wieku lub niepełnosprawności.

**Stereotyp** – to uproszczony i uogólniony zespół przekonań na temat pewnej grupy ludzi,

zawierający wyróżniające ich cechy psychologiczne i fizyczne, jak również przeświadczenia odnośnie do domniemyanych zachowań i postaw danej grupy.

**Tożsamość płciowa** – określa poczucie przynależności do płci. Może odpowiadać płci metrykalnej (tzn. przypisanej przy urodzeniu) albo może się od niej różnić.

**Transpłciowość** – niezgodność między płcią przypisaną przy urodzeniu (metrykalną) a tożsamością płciową.

**Transpłciowa kobieta** – osoba o tożsamości żeńskiej, której przy urodzeniu przypisano płeć męską.

**Transpłciowy mężczyzna** – osoba o tożsamości męskiej, której przy urodzeniu przypisano płeć żeńską.

**Uprzedzenie** – to tendencyjna i uogólniona ocena jednostek lub grup, oparta na ich rzeczywistych lub wyobrażonych właściwościach lub cechach.

## O Autorach i Autorkach



**Karolina Długosz** (*ona, jej*), Sustainability Lead w Netguru, firmie oferującej usługi doradztwa, tworzenia oprogramowania oraz projektowania produktów cyfrowych. Odpowiada za zrównoważony rozwój firmy zgodnie z koncepcją B Corporation. Ma ponad 10-letnie doświadczenie w obszarze Odpowiedzialności Społecznej i Zrównoważonego Rozwoju. Jest laureatką nagrody „Ludzie, którzy zmieniają biznes” 2019, przyznawanej przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu.



**Maciej Herman** (*on, jego*), CEO Lotte Wedel. W Wedlu od 2008 roku. Z rynkiem FMCG związany od ponad 20 lat. Doświadczenie zdobywał na stanowiskach komercyjnych w największych międzynarodowych firmach (Kompania Piwowarska, Frito Lay, Procter&Gamble). Pod jego przewodnictwem Wedel stał się jedną z najszybciej rosnących firm słoduczowych w Polsce, z sukcesami rozwijającą swoją obecność za granicą.



**Kamil Kuhr** (*on, jego*), Learning Technology Partner w AstraZeneca. Zajmuje się zarządzaniem szkoleniami i edukacją równościową. Współtworzy tęczową sieć pracowniczą w AstraZeneca i robi doktorat na Uniwersytecie SWPS w Warszawie. Absolwent letniego programu ochrony praw człowieka Humanity in Action. Jego zainteresowania skupiają się na społecznym włączeniu osób uchodźczych i LGBTQIA+.



**Monika Kulik** (*ona, jej*), ekspertka ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu w Orange Polska. Odpowiada za przygotowanie i realizację strategii społecznej odpowiedzialności firmy, raportowanie pozafinansowe, proces dialogu z interesariuszami oraz realizację programów z zakresu integracji cyfrowej. Członkini Zarządu Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Doktorantka Zarządzania na Akademii L. Koźmińskiego.



**Kamila Luttelmann** (*ona, jej*), radczyni prawna, dyrektorka odpowiedzialna za sprawy prawne i zgodność w LOTTE Wedel. Współinicjatorka samoorganizującej się grupy pracowniczej rozwijającej D&I w Wedlu. Absolwentka studiów z zakresu prawa europejskiego, prawa ochrony konsumentów i konkurencji, prawa własności intelektualnej, filozofii i sztuki współczesnej. Feministka, członkini Zielonych.



**Anna Miazga** (*ona, jej*), ekspertka ds. zrównoważonego rozwoju i ESG w CWS Group. Od ponad dekady inicjuje i prowadzi projekty związane z odpowiedzialnym łańcuchem dostaw, ochroną środowiska, prawami człowieka i etyką. Wdraża strategię zrównoważonego rozwoju w środowisku międzynarodowym oraz największych polskich firm.



**Artur Nowak-Gocławski** (*on, jego*), współzałożyciel i prezes Grupy ANG S.A. (dawniej ANG Spółdzielnia), działającej w branży finansowej oraz Fundacji Nienieodpowiedzialni. Zaangażowany w wiele projektów społecznych, w tym Konferencję Przedsiębiorstw Finansowych, Konfederację Lewiatan, zwolennik strategii biznesowych opartych o idee zrównoważonego rozwoju, zaangażowania społecznego i budowy wartości wspólnej. Otrzymał osobiste wyróżnienie „Człowiek, który zmienia biznes” w pierwszej edycji nagrody Forum Odpowiedzialnego Biznesu, finalista nagrody im. Jana Rodowicza „Anody” Muzeum Powstania Warszawskiego za działalność społeczną. Grupa ANG SA, którą współtworzy, otrzymała wiele nagród biznesowych i społecznych, m.in. Etyczna Firma 2015–2020 w Konkursie Pulsu Biznesu i PwC, Pracodawca Roku 2015–2019 w konkursie AON, Best Place to Work 2020, a w 2020 roku certyfikat BCorp, najważniejsze wyróżnienie w kategorii CSR na świecie.



**Aleksandra Niedźwiedzka-Ścisłowska** (*ona, jej*), specjalistka ds. szkoleń w AstraZeneca. Zajmuje się tworzeniem materiałów szkoleniowych dla działu Global Sustainability. Współprowadzi tęczową sieć pracowniczą w AstraZeneca, której celem jest edukacja, budowanie bardziej włączającego środowiska pracy oraz wspieranie osób LGBTQIA+. Interesuje się upowszechnianiem idei sojusznictwa oraz dostępnym designem i projektowaniem uniwersalnym.



**Małgorzata Petru** (*ona, jej*), andragog, czyli specjalistka w zakresie edukacji dorosłych, ukończyła z wyróżnieniem Uniwersytet Warszawski. Przez wiele lat związana z branżą motoryzacyjną, posiada wieloletnie doświadczenie w różnych obszarach HR. Od trzech lat pracuje na stanowisku Eksperta ds. Zarządzania Karierą i pełni funkcję Diversity Officer w Banku BNP Paribas. Jest współinicjatorką i liderką programu „Kobiety zmieniające BNP Paribas”, który promuje diversity & inclusion w banku. Wierzy w ideę lifelong learning, prowadzi fundację Po Pierwsze Edukacja, poprzez którą wspiera ciekawe projekty edukacyjne adresowane do różnych grup społecznych. W wolnym czasie zgłębia tajniki zdrowego stylu życia, ukończyła studia podyplomowe w zakresie Poradnictwa Żywieniowego i Dietetycznego na SGGW.



**Katarzyna Piecuch** (*ona, jej*), specjalistka ds. społecznej odpowiedzialności biznesu oraz przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu. Od blisko 20 lat buduje partnerstwa międzysektorowe oraz inicjuje i realizuje projekty przyczyniające się do wyrównywania szans i włączania, grup defaworyzowanych, rozwoju wolontariatu i zaangażowania społecznego oraz propagowania idei work-life balance. Od kilku lat z fascynacją moderuje procesy kreatywnego rozwiązywania problemów i projektowania zmian w oparciu o metodę Design Thinking.



**Tadeusz Reimus** (*on, jego*), psychoterapeuta, konsultant, coach. Praktykujący psychoterapeuta w nurcie integratywnym, konsultant, akredytowany coach International Coach Federation na poziomie PCC (Professional Certified Coach); z wykształcenia i powołania psycholog. Absolwent filozofii i psychologii Uniwersytetu Jagiellońskiego, stypendysta Uniwersytetu w Tilburgu, (Holandia). Od 20 lat wprowadza zmiany w zespołach i organizacjach. Zarządza zespołem psychoterapeutów w linii wsparcia psychologicznego [www.mhhelpline.com](http://www.mhhelpline.com). Bywa wykładowcą akademickim, autorem strategicznych dokumentów, facylitatorem. Koordynuje projekty strategiczne dla biznesu i sektora rządowego.



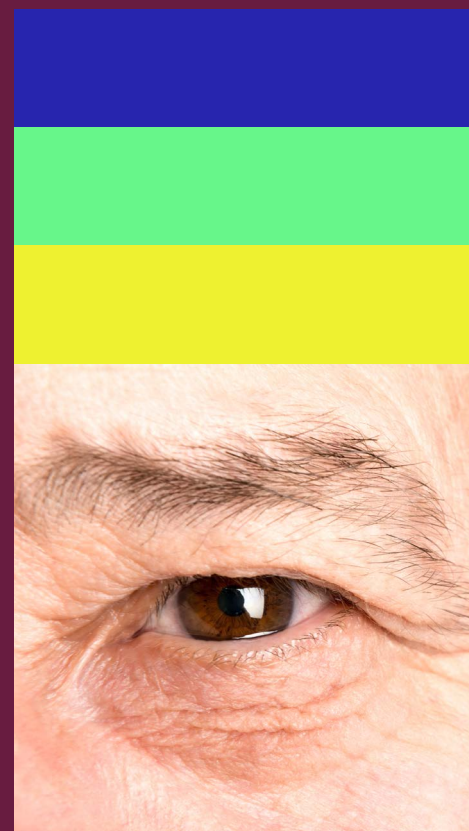
**Susanna Romantsova** (*ona, jej*), Liderka ds. Różnorodności, Równego Traktowania i Kultury Przynależności w IKEA. Odpowiada za budowanie włączającego miejsca pracy oraz za integrację wszystkich wymiarów różnorodności z praktykami biznesowymi. Współtwórczyni 3-letniej strategii D&I dla IKEA Polska, inicjatyw Urlop Ojcowski IKEA, „Pół na pół”, Gender Equal Pay oraz podejścia włączającego przywództwa w zarządzaniu.



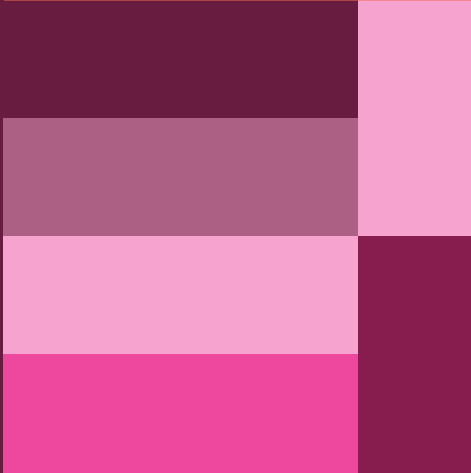
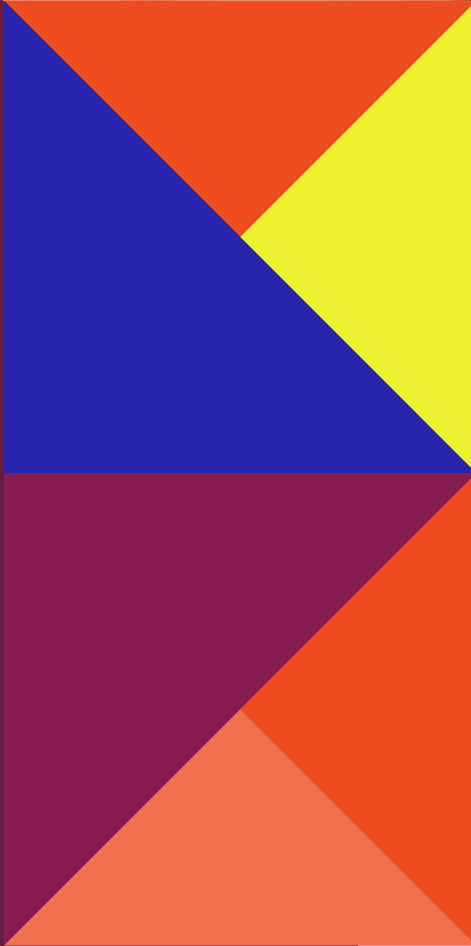
**Dominika Sadowska** (*ona, jej*), trenerka biznesu, mediatorka, prawniczka. Specjalizuje się w architekturze kultury organizacyjnej, prawie i politykach dotyczących relacji pracowniczych związanych z D&I. Od ponad 15 lat łączy podejście biznesowe, naukowe i humanistyczne pracując na różnych poziomach organizacji i ze zróżnicowanymi grupami klientów i klientek – od CEO i zespołów managerskich międzynarodowych korporacji, przez osoby na stanowiskach sprzedawców, urzędników, inżynierów, osoby zaufania, po służby mundurowe. Projektuje i wdraża strategie i polityki D&I, realizuje audyty zachowań negatywnych, prowadzi postępowania wyjaśniające dotyczące dyskryminacji i mobbingu. Mediatorka specjalizująca się w sporach i konfliktach wynikających z D&I. Założycielka i ekspertka Divercity+.



**dr Kinga Wysieńska-Di Carlo** (*ona, jej*), socjolożka specjalizująca się w zagadnieniach z zakresu metodologii badań społecznych, dyskryminacji i procesów grupowych. Wiedzę i doświadczenie zdobywała w Polsce (Uniwersytet Jagielloński, Collegium Civitas, Polska Akademia Nauk) i Stanach Zjednoczonych (University of Iowa, University of South Carolina, Cornell University). Na co dzień współpracuje z Divercity+ jako ekspertka od pomiarów różnorodności, inkluzji, dyskryminacji i zachowań negatywnych w organizacjach.







# Zamiast zakończenia

Zależy nam na Twojej ocenie tej publikacji, na każdej opinii, komentarzu, sugestii. Na poznaniu Twojej historii związanej z projektowaniem i wdrażaniem D&I, na Twoich dobrych praktykach i na wyzwaniach, które być może wciąż przed Tobą.

Będzie nam miło, jeśli zechcesz się nimi z nami podzielić:

[d.sadowska@divercityplus.com](mailto:d.sadowska@divercityplus.com)

[beata.faracik@pihrb.org](mailto:beata.faracik@pihrb.org)





Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu  
Częstochowa 2021  
ISBN: 978-83-940221-2-9