

W DRODZE DO DEI



Global Compact
Network Poland

PARTNER:



Development Center
Poland

diversity
&
equity
inclusion

W DRODZE DO DEI

Opracowanie:

Agata Kostrzewa, Jacek Wasilewski, Zofia Leszczyńska,
Brand Republic



PARTNER:



Development Center
Poland

PATRON MEDIALNY:

ForbesWomen



OUR MISSION:
**MOBILIZE A GLOBAL
MOVEMENT
OF SUSTAINABLE
COMPANIES
AND STAKEHOLDERS
TO CREATE
THE WORLD
WE WANT**

THE TEN PRINCIPLES OF THE UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT



HUMAN RIGHTS

- 1 Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights; and
- 2 make sure that they are not complicit in human rights abuses.



LABOUR

- 3 Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining;
- 4 the elimination of all forms of forced and compulsory labour;
- 5 the effective abolition of child labour; and
- 6 the elimination of discrimination in respect of employment and occupation.



ENVIRONMENT

- 7 Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges;
- 8 undertake initiatives to promote greater environmental responsibility; and
- 9 encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies.



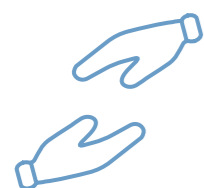
ANTI-CORRUPTION

- 10 Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery.

DANE WPROWADZAJĄCE

70% osób transpłciowych (w tym niebinarnych)

nie ujawniło swojej tożsamości współpracownikom
(a 82% przełożonym), w szkołach i na uczelniach.¹

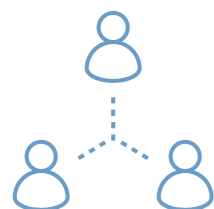


Tylko 53% osób transpłciowych,
które ujawniły swoją tożsamość
płciową w miejscu pracy, czuje,
że ma wsparcie ze strony
współpracowników i przełożonych.²

53%

do 9,5 mld zł rocznie

– to koszt nierównego traktowania i dyskryminacji osób
LGBT+ w miejscu pracy dla polskiej gospodarki.³



52% neuro różnorodnych osób doświadczyło
dyskryminacji podczas rozmowy kwalifikacyjnej;
58% osób żałowało, że ujawniło swój stan;
73% osób w ogóle nie ujawniło swojego stanu
podczas rozmowy kwalifikacyjnej.

Nie ma takich danych dla Polski.⁴

30%

O 30% bardziej produktywne
mogą być zespoły
z neuro różnorodnymi
specjalistami niż te bez nich.⁵



od 0,2% do 3,5%

wzrośnie PKB wynikające z napływu imigrantów z Ukrainy.⁶



58% – tylu respondentów potwierdziło,
że chciałoby pracować w firmie, po przeczytaniu
jej inkluzywnego komunikatu.

Respondenci czytający wersję typową komunikatu
(bez inkluzywnego języka) odpowiedzieli tak w **43%**,
a ci czytający wersję ekskluzywną – w **41%**.

**Inkluzywna komunikacja firmy
wpływa na chęć pracy w niej.**

1. KPH, Sytuacja społeczna osób LGTBTA w Polsce. Raport za lata 2019 -2020
2. KPH, Sytuacja społeczna osób LGTBTA w Polsce. Raport za lata 2019 -2020
3. Bezpieczne przystanie. Po co mówić o osobach LGTB+ w miejscu pracy? Miłość Nie Wyklucza, 2022, str. 12
4. Westminster Achievability Commission, Neurodiverse voices: Opening Doors to Employment, 2018
5. Robert D. Austin and Gary P. Pisano, "Neurodiversity as a competitive advantage: Why you should embrace it in your workforce," Harvard Business Review, May-June 2017; Angela Nelson, "Neurodiversity in the workplace," eParent.com, May 8, 2018
6. Deloitte, Uchodźcy z Ukrainy w Polsce. Wyzwania i potencjał integracji, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/zarzadzania-procesami-i-strategiczne/articles/Uchodzczy-z-Ukrainy-w-Polsce.html>



Wstęp do raportu

Jednym z najważniejszych zagadnień podejmowanych przez ONZ w kontekście praw człowieka jest idea DEI, tj. *Diversity, Equity & Inclusion* (Różnorodność, Równość i Włączanie), która ma swoje odzwierciedlenie w Celach Zrównoważonego Rozwoju ONZ, przede wszystkim w Celach 5, 8, 10 oraz 16. Idea Różnorodności, Równości i Włączania ma solidny fundament w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka oraz Karcie Narodów Zjednoczonych. Opiera się także na 10 Zasadach United Nations Global Compact, które są dla świata biznesu kierunkowskazem, w szczególności w obszarach takich jak przestrzeganie praw człowieka w miejscu pracy i gwarantowanie najwyższych standardów pracy.

Nasz świat stoi w obliczu wyzwań takich jak nierówność społeczna, dyskryminacja i zmiany klimatyczne, dlatego to właśnie organizacje odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu bardziej sprawiedliwego i zrównoważonego przyszłego społeczeństwa. Często organizacje wdrażające DEI są jedynym światłem nadziei na normalność i przestrzeń respektowania standardów międzynarodowych, wynikających z koncepcji praw człowieka, przysługujących każdej jednostce bez względu na miejsce urodzenia czy zamieszkania. To że w ramach 193 państw współtworzących Zgromadzenie Ogólne ONZ, standardy międzynarodowe nie wszędzie są respektowane jest powszechnie znanym faktem. Przestrzeganie praw człowieka jest wyzwaniem w szczególności w tych miejscach na świecie, gdzie występują autokracje, korupcja i wojny. To że chcemy to zmienić także w oparciu o organizacje stojące na straży i wdrażające DEI jest naszym zobowiązaniem i jednym z najważniejszych zadań, jakie postawił przed United Nations Global Compact, Sekretarz Generalny ONZ António Guterres. Jestem przekonany, że przyjrzenie się tematowi Różnorodności, Równości i Włączania ma dziś kluczowe znaczenie, nie tylko dla kondycji biznesu, ale także dla całego społeczeństwa, lokalnego i globalnego. W dzisiejszych czasach, DEI przekształca się z czysto etycznego imperatywu w strategię sukcesu, kształtując bardziej sprawiedliwe i zrównoważone społeczeństwo, ale też przynosząc wymierne korzyści także organizacjom.

Otwartość na różnorodność obejmuje wszelkie różnice występujące między ludźmi, w tym m.in. płeć, wiek, narodowość, język, rasa, pochodzenie etniczne, religia czy status społeczno-ekonomiczny. To właśnie dzięki aktywnemu włączaniu wszystkich pracowników w struktury organizacyjne firm możemy zmniejszyć skalę nierówności i uprzedzeń w społeczeństwie. Dlaczego jest to tak ważne dla biznesu? Odpowiedź na to pytanie jest wielowymiarowa, ale chciałbym podzielić się z Wami kilkoma kluczowymi argumentami, poza oczywistym, że otwartość na różnorodność wspomaga budowanie kultury organizacyjnej, dzięki której wszyscy członkowie i członkinie zespołu mogą czuć się bezpieczni/e i potrzebni/e.

DEI promuje innowacyjne i twórcze podejście. Kiedy różnorodne perspektywy i doświadczenia są włączone do procesów decyzyjnych i procesów tworzenia

rozwiązań, organizacje stają się bardziej elastyczne i zyskują zdolność do lepszego rozwiązywania problemów. To właśnie dzięki różnicom w zespole i zróżnicowanemu spojrzeniu, firmy i instytucje mogą utrzymać konkurencyjną przewagę na rynku.

Wprowadzenie zasad *Diversity, Equity & Inclusion* do kultury organizacyjnej wpływa wyraźnie na poprawę wydajności organizacji i osiąganie przez nią lepszych wyników. Pracownicy, którzy czują się docenieni oraz traktowani równo i z szacunkiem, są bardziej zaangażowani w działania swojej firmy lub instytucji. Różnorodność w zespołach pozwala organizacji na lepsze zrozumienie potrzeb rynków, ale też klientów i wszystkich innych interesariuszy.

Świadome przestrzeganie zasad Różnorodności, Równości i Inkluzywności pozwala organizacjom budować *Employer Branding* i zatrudniać najlepsze talenty na rynku pracy. Przedsiębiorstwa, które jasno deklarują opieranie swojej kultury organizacyjnej na zasadach DEI przyciągają nie tylko wartościowych pracowników, ale także konsumentów i inwestorów, dla których społeczny i zrównoważony aspekt działalności firmy czy instytucji jest zasadniczy.

Jak wygląda rzeczywistość środowiska biznesowego dzisiaj? Niestety, według raportu *Global Gender Gap Report*, opublikowanego w czerwcu 2023 r. przez Światowe Forum Ekonomiczne, przy obecnym tempie rozwoju firm w zakresie DEI, do osiągnięcia pełnej równości w środowiskach pracy potrzeba jeszcze 131 lat! Przy obecnym stanie świadomości skali problemu oraz wiedzy, jak skutecznie włączać wszystkich pracowników w struktury organizacji, to zdecydowanie za długi czas oczekiwania, na który, jako ludzkość, nie możemy pozwolić.

Analizując wnioski ze stanu wdrożenia SDG mamy jeszcze bardziej przygnębiające dane dla Celu 5.

With only seven years remaining, a mere 15.4 per cent of Goal 5 indicators with data are “on track”, 61.5 per cent are at a moderate distance and 23.1 per cent are far or very far off track from 2030 targets. • In many areas, progress has been too slow. At the current rate, it will take an estimated 300 years to end child marriage, 286 years to close gaps in legal protection and remove discriminatory laws, 140 years for women to be represented equally in positions of power and leadership in the workplace, and 47 years to achieve equal representation in national parliaments. • Political leadership, investments and comprehensive policy reforms are needed to dismantle systemic barriers to achieving Goal 5. Gender equality is a cross-cutting objective and must be a key focus of national policies, budgets and institutions!

Celem raportu „W drodze do DEI” jest pokazanie, jak ważna jest otwartość środowiska pracy na poszanowanie i przestrzeganie zasad Różnorodności, Równości i Włączania oraz jak wygląda polska perspektywa w porównaniu z globalnym środowiskiem

¹ Źródło: *The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023_0.pdf* (un.org)

biznesowym. Raport został opracowany z wykorzystaniem wywiadów pogłębionych z osobami odpowiedzialnymi za wprowadzanie polityki oraz działań z obszaru DEI w organizacjach zrzeszonych w UN Global Compact Network Poland.

Pokazujemy metody wdrażania tych wartości w strukturę i kulturę organizacji, dobre praktyki z obszaru DEI, które wprowadzili Partnerzy programu Biznes i Prawa Człowieka, prowadzonego w ramach UN Global Compact Network Poland, głos ekspertów na temat budowania inkluzywnej kultury oraz Dekalog Inkluzywności, który w sposób praktyczny odpowiada na pytanie „Co zrobić, żeby diversity zaczęło działać?”

Mam nadzieję, że nasz 150-stronicowy raport będzie cennym źródłem inspiracji dla decydentów i przedstawicieli biznesu, chcących udoskonalać politykę różnorodności oraz inkluzywności w swoich organizacjach, które mogą mieć realny wpływ na tworzenie bardziej sprawiedliwego i zrównoważonego świata, dla nas oraz dla przyszłych pokoleń.

Razem możemy budować lepszą przyszłość, w której różnorodność jest siłą, a równość i inkluzywność stanowią fundament naszych działań. Dziękując za Wasze zaangażowanie i wsparcie w tym dążeniu, zapraszam do zapoznania się z treścią raportu „W drodze do DEI”, przygotowanego przez UN Global Compact Network Poland w partnerstwie z Amazon Polska.

Na koniec dodam, że w ramach programu Biznes i Prawa Człowieka (*Business & Human Rights Programme*) prowadzimy globalny projekt *Target Gender Equality Accelerator*, którego podstawowym zadaniem jest napędzanie sukcesu biznesowego i zrównoważonego rozwoju, poprzez wsparcie firm w realizacji celu 5.5. i 8.5. Program został przygotowany przez centralę United Nations Global Compact w Nowym Jorku, a przez zespół w Polsce przełożony na lokalne uwarunkowania i wyzwania.



Kamil Wyszkowski

Representative and Executive Director,
UN Global Compact Network Poland



Amazon

W Amazon zobowiązujemy się do promowania kultury różnorodności, równości i włączenia (DEI).

Naszym celem jest tworzenie włączających doświadczeń we wszystkich aspektach działalności, w tym w rekrutacji, rozwoju pracowników, wyborze dostawców, obsłudze sprzedających i wprowadzaniu produktów na rynek. Aby budować inkluzywne środowisko pracy, oferujemy programy edukacyjne, mentoring oraz benefity dla wszystkich pracowników. Prowadzimy także badania pracownicze, które pozwalają nam lepiej zrozumieć definicję i znaczenie włączenia w naszej kulturze.

Wspieramy tworzenie grup afiliacyjnych, które odgrywają kluczową rolę w budowaniu włączającej kultury. Grupy afiliacyjne (m.in. Women@Amazon i Glamazon) budują pracownicze społeczności, rozwijają mentoring, a także prowadzą programy mające na celu zwiększenie świadomości w zakresie włączenia naszych klientów i konsumentów. Ich zaangażowanie jest widoczne podczas takich wydarzeń jak Międzynarodowy Dzień Kobiet, Parada Równości czy miesiące dziedzictwa narodowego.

Wszyscy rodzice, biologiczni, niebiologiczni i adopcyjni, mają zapewnione płatny urlop i inne korzyści związane z podziałem urlopu z partnerem lub powrotem do pracy w elastycznym harmonogramie. Zachęcamy pracowników do mentoringu i oferujemy możliwości uczestniczenia w nim w ramach sponsorowanych przez firmę programów jak i grup afiliacyjnych.

Motywuujemy liderów z różnorodnych środowisk i inwestujemy w ich rozwój zgodnie z naszym zobowiązaniem do podnoszenia kwalifikacji pracowników i poprzez specjalistyczne szkolenia. Organizujemy wewnętrzne konferencje i programy edukacyjne, takie jak AmazeCon, AmazeWIT, Conversations on Race and Ethnicity (CORE) i Global Accessibility Awareness Month, podczas których pracownicy mogą zdobywać wiedzę, wymieniać pomysły i dzielić się swoimi doświadczeniami.

Dzięki praktykom DEI wdrażanym w różnych obszarach naszej działalności, Amazon wyróżnia się inkluzywnym podejściem na tle świata zewnętrznego i czyni z nas przyjazne środowisko pracy dla wszystkich.

Podsumowanie

Sytuacja społeczna

Badania ostatnich lat dotyczące zjawisk takich jak rasizm, ksenofobia, homofobia czy antysemityzm pokazują, że sytuacja w Polsce zmieniła się na gorsze. Nie chodzi tylko o brutalizację języka w dyskursie społecznym, ale także kwestie związane z agresją słowną czy fizyczną. Niestety skali zjawiska nie jesteśmy w stanie do końca oszacować na podstawie dostępnych statystyk. Część z nich w ogóle nie jest zbierana (jak chociażby pobicia na tle homofobicznym, które są ujmowane jako „zwykła” czy „przypadkowa” przemoc); część danych może być znacznie niedoszacowana (np. liczba osób z diagnozą w spektrum autyzmu, zwłaszcza poza dużymi miastami).

Statystyki pokazujące niedoszacowanie grup zagrożonych wykluczeniem oraz ich problemów prowadzą do błędnego koła. Osoby nieneurotypowe, LGBTQIA+ czy z niepełnosprawnościami, w obawie przed stygmatyzacją, nie ujawniają się. Brak coming outów takich osób jest jedną z przyczyn, które sprawiają, że społeczeństwo ma poczucie, że temat nie dotyczy ani ich, ani ich bliskich, w związku z tym nie jest poruszany zwyczajnie w rozmowie, tylko stanowi tabu lub wskazuje granice między nami, „normalnymi”, a tamtymi „innymi”. Ponieważ problem nie jest postrzegany jako społecznie ważny, tylko niszowy, nie ma również edukacji tym zakresie - nie tylko na poziomie placówek oświatowych, ale także przy szkoleniu specjalistów czy w miejscach pracy. W związku z tym z wiedza dotycząca osób z grup wykluczonych oparta jest głównie na stereotypach i lęku przed nieznanym. Chłopców lubiących różowy kolor straszy się byciem gejem, osoby z ADHD posiadają agresywność, a tych z niepełnosprawnościami nie zatrudnia, bo mogą nie podołać. Spotykanie się w codziennym życiu z przejawami wykluczenia czy stygmatyzacji umacnia osoby z tych grup w przekonaniu, że nie warto otwarcie mówić o sobie.

Zdając sobie sprawę z tych zjawisk, tworzenie środowiska inkluzywnego w miejscu pracy - czyli tam gdzie spędzamy 1/3 swojego życia - odgrywa szczególną rolę. Więcej na ten temat w wypowiedziach ekspertów oraz w rozdziale poświęconym sytuacji w polskich organizacjach. Warto jednak od razu, na początku tej drogi zadać sobie pytanie, na czym koncentrują się działania i komunikacja w organizacji? Czy głównie akcentują szlachetne działania tych „na górze” - pomagających (paradygmat dobroczynności) czy może na dawaniu wszystkim pracownikom jednakowej szansy na wykorzystanie swojego potencjału (paradygmat praw człowieka)? A być może jako organizacja koncentrujemy się tylko na korzyściach takich jak innowacyjność czy efektywność wynikającą z różnorodności pracowników (paradygmat efektywności)?

Polska specyfika

To organizacje biznesowe obecnie w Polsce, wspierane przez trzeci sektor, przejmują często rolę szkoły w kwestii edukacji społecznej w zakresie równości i różnorodności. W momencie, gdy w wielu szkołach zauważalna jest trudność w rozmowach o tych tematach, są one eliminowane jako „problem kogoś innego”, a przestrzeń społeczna jest polem walki i zorientowana bywa raczej na unifikację narodową niż edukację o różnorodności, to firmy pchają inkluzywność do przodu.

Istnieje jednak we wprowadzaniu wzorców z poziomu globalnego wyraźna polska specyfika - nie wszystkie działania z zachodu są przekładalne ze względu na uwarunkowania demograficzne i językowe. Np. kwestie mniejszości dotyczą w Polsce zazwyczaj kwestii narodowych a nie rasowych, na co nakłada się trudna historia, dezinformacja rosyjska i brak przygotowania prawnego do obsłużenia zwiększonej liczby pracujących obcokrajowców (np. w kwestii tłumaczenia umów o pracę).

Z doświadczeń ekspertów wynika, że wiele działań w kierunku z różnorodności i inkluzywności to działania grupy pracowników - z reguły niewielkiej, której bardzo zależy na danym temacie. Na przykład sieć pracowników LGBTQIA+ pojawia się na Paradzie Równości. Jednak kluczowe jest, żeby cała organizacja zrozumiała, jak ważna jest różnorodność i budowanie inkluzywnego środowiska. Powinno się to zacząć od zbadania potrzeb oraz sprawdzenia, jakie grupy zagrożone wykluczeniem znajdują się w naszej organizacji. Te oddolnie powstałe grupy nie mają jeszcze właściwego wsparcia w zarządzie - ze względu na brak świadomości albo przyzwolenie na politykę diversity jako warunek kooperacji z instytucjami finansowymi. W związku z tym podejmowane działania nie zawsze opierają się na diagnozie tego, w jakiej sytuacji znajduje się organizacja. Bez prawidłowej diagnozy nie jesteśmy w stanie wskazać obszarów, nad którymi trzeba popracować - pozostają więc obszary aktywizmu pracowników, które w obliczu braku wiedzy o ich celu u reszty organizacji mogą w niektórych przypadkach prowadzić do oporu. Dopiero, kiedy pracownicy zrozumieją, dlaczego to jest ważne, jak to wpływa na ich życie i dlaczego warto budować kulturę, w której rzeczywiście wszyscy mają równe szanse - wtedy możemy mówić o tym, że polityka inkluzywności rzeczywiście działa w naszej organizacji, że nie jest pustą deklaracją.

Kiedy wskaźnik osób zatrudnienia w populacji w ogóle rośnie, a wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami rośnie mniej więcej proporcjonalnie, to trudno jest w związku z tym przesądzić, na ile działania podejmowane w celu wsparcia tej grupy mają bezpośrednio przełożenie na ten wskaźnik, a na ile to jest tylko pokłosie tego, że systemowo mamy rosnącą aktywność zawodową w społeczeństwie, a co za tym idzie, wśród osób z niepełnosprawnościami również. Wskaźnik ten w dalszym ciągu znacznie odbiega nie tylko od danych dla populacji w ogóle w Polsce, ale również od danych w zakresie aktywności zawodowej osób z niepełnosprawnościami w Unii Europejskiej, który wynosi średnio około 50%.

Brak wiedzy rodzi bezradność

Brak świadomości i wypracowanych rozwiązań to bezradność wewnątrz organizacji. Kiedy nie wiadomo, jak postąpić z pracownikiem lub pracowniczką np. z grupy nieneurotypowej; postrzega się taką osobę bardziej jako potencjalny problem niż jak człowieka z potencjałem, który wniesie coś istotnego do organizacji; będzie mógł dzielić się swoimi kompetencjami. Firmy mogą też nie wiedzieć, że mają u siebie osoby w spektrum. Ale nie ma szansy, że nie mają takich osób. Szczególnie w dużych organizacjach to jest mało prawdopodobne, nawet statystycznie. A jeśli nie konkretnie te osoby, to ktoś z ich rodziny. Tak więc brak odpowiedzi na ich potrzeby prowadzi do niewykorzystania ich potencjału i mniejszej satysfakcji z pracy.

Różnorodność ma wiele wymiarów. Jeden wymiar dotyczy zespołu cech zewnętrznych, czyli na przykład zależy nam na tym żeby w naszej organizacji zarządzie było więcej kobiet albo żeby wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami wynosił jakąś konkretny odsetek. Dotyczy to działań w ramach Equity. Tymczasem dodatkowe korzyści organizacji wynikają z INKLUZYWNOŚCI w zakresie różnorodności kognitywnej, czyli związanej z ze stylem myślenia i doświadczeniem. Zespoły kognitywnie różnorodne będą bardziej efektywne od zespołów niezróżnicowanych, ale ważne jest spełnienie jednego warunku - dobrego lidera. Wszystko zależy od tego, czy menedżer zespołu ma odpowiednie kompetencje oraz potrafi zarządzać różnorodnością. Im bardziej organizacja jest związana z innowacyjnością i wprowadzaniem rozwiązań, które otwierają ją na przyszłość, tym ważniejsza jest kwestia inkluzywności.

Kontrola kroczy przed inluzywnością

Zaproszenie do naszego badania zostało wysłane do wszystkich organizacji zrzeszonych w UN Global Compact – 118 podmiotów. Na zaproszenie odpowiedziało tylko 9 firm.

Celem naszego badania było poznanie perspektywy zarówno menedżerów, jak i szeregowych pracowników należących do grup zagrożonych wykluczeniem - dlatego zależało nam na przynajmniej parze rozmówców z każdej firmy. W trakcie ustalania terminów większość firm sugerowała, iż jedyną osobą, z którą warto przeprowadzić rozmowę, jest menadżer mający w zakresie swoich obowiązków realizowanie polityki DEI. Najczęstszym z przedstawionych argumentów było wskazanie, że bycie w grupie zagrożonej wykluczeniem należy do informacji osobistych; w związku z czym przesłanie nawet ogólnego maila do wielu adresatów (pracowników) zachęcającego do zgłoszenia się do udziału w badaniu nie wchodziło w grę. Jednocześnie jednak mowa była o rozpoznanych sieciach pracowniczych, grupach wspierających i eventach w tym zakresie.

Efektym tego była duża dysproporcja w liczbie wywiadów przedstawiających perspektywę menadżera w stosunku do perspektywy szeregowego pracownika. Aby zapewnić balans perspektyw i możliwość zrozumienia obu grup, uzupełniliśmy perspektywę pracowników z grup zagrożonych wykluczeniem kilkoma wywiadami z osobami zrzeszonymi w organizacjach grup, które były w ognisku zainteresowania raportu, których zbiór nie pokrywa się do końca z grupą pracującą w organizacjach należących do UN Global Compact Network Poland.

Wątkiem powtarzającym się w przeprowadzaniu badania większości firm była kwestia kontroli. Przybierała ona różne formy: część naszych rozmówców, mimo otrzymania wcześniejszej informacji dotyczącej tematyki badania oraz interesujących nas zagadnień prosiło o podanie konkretnych pytań, co umieszczało badanie w paradygmacie wypowiedzi prasowej; niektórzy rozmówcy musieli uzyskać zgodę zarządu na udział w badaniu lub materiał umieszczony w raporcie, co wzmacnia przekonanie kojarzenia tematu nie jako prezentacji standardów, ale jako obszar rodzący zagrożenia.

Mimo zapewnień o anonimowości oraz informacji o strukturze raportu (podział na managerów i pracowników, usuwaniu nazw firm, tytułów stanowisk, nazwy branży, miasta w którym mieszczą się oddziały itp., - czyli wszystkich informacji, które mogłyby zidentyfikować rozmówcę lub jego organizację) - większość osób godziła się na rozmowę dopiero po zapewnieniu o późniejszej autoryzacji anonimowych (sic!) wypowiedzi. Około połowa naszych rozmówców po otrzymaniu materiałów do autoryzacji (anonimowych, kilkudzaniowych cytatów z naszych rozmów) wprowadzała do nich modyfikacje lub wprost je wykreślała podając mniej lub bardziej racjonalne powody.

Motywacja do działania

Zarówno menedżerki i menedżerowie do spraw DEI, jak i członkinie i członkowie sieci pracowniczych to osoby bardzo zaangażowane, o silnym poczuciu misji. Wynika to prawdopodobnie z ich życiowych doświadczeń - zazwyczaj sami należą do grup narażonych na wykluczenie czy niesprawiedliwe traktowanie. Bardzo możliwe, że to właśnie identyfikacja z dyskryminowaną grupą własną wpływa na wysoką motywację do działania i chęć wprowadzania zmian. Czynnikiem zachęcającym do aktywności może być również poczucie solidarności z innymi nieuprzywilejowanymi grupami. Skutkuje to tym, że o równość i inkluzywność w firmach starają się przede wszystkim kobiety, osoby LGBTQIA+, osoby z niepełnosprawnościami czy rodzice autystycznych dzieci. Natomiast najczęściej brakuje wśród nich heteroseksualnych, pełnosprawnych mężczyzn.

Teren w rozpoznaniu

Wśród tematów, którymi zajmują się firmy, widać, że są obszary, którym poświęca się dużo więcej czasu i uwagi, a są też takie, które wciąż jeszcze pozostają zaniedbane. Wynika to prawdopodobnie z ogólnej świadomości i poziomu wiedzy społeczeństwa. Jeśli chodzi o starania na rzecz równości płci i wszelkie inicjatywy mające poprawić sytuację kobiet, większość firm ma przygotowaną długą listę wprowadzonych już działań oraz wspartych finansowo lub merytorycznie fundacji. Znacząco mniejszym zainteresowaniem biznesu cieszą się osoby LGBTQIA+ czy osoby z niepełnosprawnościami, jednak duża część korporacji oferuje im jakiegoś rodzaju wsparcie. Kwestia neuro różnorodności to natomiast temat, o którym biznes dopiero zaczyna myśleć. W tym obszarze pojedyncze korporacje próbują stawiać pierwsze kroki, jednak większość ledwo co zdążyła poznać to pojęcie.

Różnorodność – czyim celem?

Jednym z kluczowych problemów wprowadzania DEI w polskich organizacjach jest brak wiary i zrozumienia korzyści płynących ze zwiększania różnorodności i inkluzywności. Temat ten rzadko traktowany jest jako priorytet, częściej spada na sam koniec długiej listy rzeczy do zrobienia, a przyczyną rozpoczęcia działań bywa po prostu wymóg ze strony partnera biznesowego lub nakazy płynące z przepisów unijnych. Skutkuje to realizacją DEI poprzez działania doraźne, takie jak jednorazowe szkolenie, coroczny raport czy cykl webinarów.

Polityki różnorodności i integracji rzadko są wprowadzane do korporacji jako cele organizacyjne i włączane do kluczowych firmowych procesów.

Entuzjazm menedżerek i menedżerów do spraw DEI oraz członkiń i członków sieci pracowniczych są niezbędne dla skuteczności działań na rzecz równości. Jednak one same nie wystarczą - konieczne jest również zaangażowanie i wsparcie ze strony zarządu lub innych osób decyzyjnych. Kiedy widoczne jest poparcie i zainteresowanie szefów, temat DEI zyskuje silną legitymizację i ma szansę rozwijać się w firmie. W innym wypadku pozostaje najczęściej ledwie zauważalnym i nieznaczącym elementem w organizacji.

Koszty transformacji rosną

Istnieje zmiana pokoleniowa w chęci umieszczenia kwestii różnorodności z liście priorytetów dobrostanu w firmie. Wiele pracowników zwłaszcza z pokolenia Z zwraca już na to uwagę w przypadku rekrutacji. W tym temacie również więc panuje zasada, że kto stoi w miejscu, ten się cofa. Zaniechanie działań w zakresie inkluzywności spowoduje, że firmy pozostaną w tyle w kwestii przyciągania pracowników i zdolności do adaptacji. Już teraz widać wyraźny kierunek emigracji pracowników LGBTQIA+ w stronę obszarów bardziej tolerancyjnych, otwartych, mających wypracowane standardy umożliwiające życie bez niepotrzebnego stresu związanego z tożsamością. Adaptacja wypracowana wspólnie z pracownikami pozwala zmniejszyć rotację czy wdrażać rozwiązania przetestowane w organizacji. W późniejszym czasie trzeba będzie zrobić więcej w krótszym czasie nie tyle żeby zyskać, ale ograniczyć straty.



Żadna firma nie jest samotną wyspą

*Żaden człowiek nie jest samoistną wyspą;
każdy stanowi skrawek kontynentu, część większego lądu.
Jeżeli morze zmyje choćby grudkę ziemi, to Europa
Będzie umniejszona tak, jak gdyby pochłonęło jej przylądek,
włość twoich przyjaciół albo twoją własną.*

John Donne Medytacja XVII

Dlaczego nie można już pomijać tematu DEI

Wprowadzane programy Diversity & Inclusion, które upowszechniły skrót DEI, mogą sprawiać wrażenie oczywistości tego, że w parze z różnorodnością idzie inkluzywność. Tymczasem różnorodność wcale nie oznacza jeszcze inkluzywności, co widać w raporcie. O włączającą kulturę pracy trzeba starać się oddzielnie. I warto to robić - jest ona kluczowa dla sukcesu i adaptacji współczesnej organizacji w świecie VUCA.

Po pierwsze kultura równości, włączania i akceptacji daje poczucie bezpieczeństwa. Pracownicy, którzy widzą, że w firmie cenione są wszystkie osoby, czują, że mogą być sobą i w pełni realizować swój potencjał. Wpływa to korzystnie na poczucie satysfakcji z pracy i większą motywację. Dzięki temu wzrasta również lojalność, ponieważ pracownicy są mniej skłonni do zmiany firmy. Z kolei wraz z brakiem poczucia bezpieczeństwa idzie cała gama negatywnych skutków. Codzienny niepokój i napięcie mogą prowadzić do stresu, lęku i depresji. Przekłada się to na większą liczbę zwolnień chorobowych, zmian zespołów, firm czy nawet w ostateczności, jak w przypadku wielu osób LGBTQIA+ - wyjazdów z kraju.

Inkluzywność może także przyczynić się do lepszych wyników organizacji, ponieważ dobrze zarządzana różnorodność prowadzi do większej innowacyjności i kreatywności, co w dzisiejszym szybko zmieniającym się świecie przekłada się na zyski. Biznes musi brać również pod uwagę nowe okoliczności, z którymi przyjdzie mu się mierzyć w przyszłości. Z każdym rokiem - co zaznaczają eksperci w raporcie - wzrasta zarówno liczba osób neuroatypowych, jak i osób, które oficjalnie dostają taką diagnozę. Zmienia się również struktura demograficzna - seniorzy stanowią coraz większy odsetek społeczeństwa. Brak reakcji inkluzywności wobec starszych pracowników w odpowiednim czasie sprawi, że powstanie luka kadrowa, a w firmach, które będą nieprzygotowane na włączenie pracowników o nieco innych wymaganiach, zabraknie nagle rąk do pracy lub powstaną niepotrzebne tarcia i konflikty.

Uwzględnianie w działaniu i kulturze organizacji różnorodności i inkluzywności jest również istotne ze względu na aktywizację zawodową grup do tej pory

niewykorzystanych na rynku pracy. Chodzi przede wszystkim o osoby z niepełnosprawnościami czy neuroatypowe. Przygotowanie miejsc pracy zgodnie z ich potrzebami pozwoli nie tylko na wykorzystanie ich talentów i możliwości, ale również poprawi jakość życia innych grup - młodych rodziców, osób z niepełnosprawnościami czasowymi czy seniorów.

Dlaczego działania DEI trzeba robić kompleksowo, a to nie łatwe

Jednak aby móc cieszyć się z benefitów idących za DEI, trzeba pamiętać o kilku istotnych kwestiach, które niestety często bywają pomijane lub zanedbywane.

Przede wszystkim polityka różnorodności i inkluzywności nie może być tylko deklaracją wspartą jednym szkoleniem. Polityka DEI to duża zmiana organizacyjna i kulturowa. Aby mogła zadziałać, musi być częścią celów i strategii. W raporcie wskazujemy, że działania w obszarze DEI, gdy brak jest świadomości wyznaczonych celów i odpowiedniego ich komunikowania, powoduje napięcia. Sposoby realizacji tych celów nie sprawdzają się, gdy są wykonywane "przy okazji". Wprowadzanie różnorodności i inkluzywności w firmie ograniczone do podejścia "top-down" nie powoduje pełnego zaangażowania w organizacji. Samodzielne, oddolne ruchy również nie okażą się skuteczne, jeśli nie będą miały silnego wsparcia ze strony zarządu. Skuteczna praca nad zmianą kultury zawsze jest połączeniem działań odgórnych i oddolnych. Poziom zrozumienia tej polityki powinien być taki, że do implementacji jej mógł się przyczynić swoją pracą każdy pracownik. Jeśli tak, to kultura włączająca może dotyczyć przemyślenia każdego procesu w organizacji, zaczynając już od rekrutacji. Wszystko to wymaga czasu - spektakularnych efektów można spodziewać się po miesiącach czy nawet latach pracy. Ale odkładanie tego tematu na później powoduje, że w głosie konsumentów i w wyborach rekrutacyjnych firmy są postrzegane gorzej.

Raport przybliży wiele dobrych praktyk i może być źródłem cennych inspiracji, zwłaszcza dotyczących tego, jak nie zaniechać nieoczywistych elementów w transformacji. Choć można wzorować się na innych organizacjach, oczywiście trzeba mieć przy tym na uwadze konieczność dostosowania działań do potrzeb pracowników danej firmy. Jak zostanie pokazane na kolejnych stronach raportu, zbyt szybkie i nagłe wprowadzenie DEI może wzbudzić obawy zespołu, ostatecznie doprowadzając nawet do odrzucenia idei równości i integracji.

W całym procesie istotne jest poczucie sensu, które jest efektem odpowiedniej komunikacji wewnętrznej. Nie chodzi tylko o przekaz niedostosowany do wiedzy i doświadczeń pracowników, bez analogii, które pozwolą im wejść w obszar empatii, ale też kwestie techniczne: jak ujawnia raport, zdarza się, że z uwagi na brak dostępu do komputerów, pracownicy fizyczni nie mają możliwości wypełniania ankiet czy odbierania komunikatów wewnętrznych. W takiej sytuacji ich głos i perspektywa przestają być słyszane i uwzględniane, co jest niestety przykładem braku inkluzywności.

W jakim punkcie jesteśmy

W tym raporcie pokazujemy, że droga do inkluzywności w organizacjach w Polsce wymaga nie tylko przygotowania i wielu przemyślanych działań, ale też umiejętności przekonywania, uporu, wiary, i czasu. Jak się okazuje, wymaga to często spędzania dodatkowych godzin w pracy ze strony bohaterów i bohaterek zmiany.

Analizując wyniki naszych badań i obserwacji, zauważyliśmy, że najczęściej mamy do czynienia z trzema rodzajami działań w tym obszarze podejmowanych przez polskie firmy.

Po pierwsze, są to działania do raportowania - wtedy firmy skupiają się przede wszystkim na statystykach, pomiarach i wskaźnikach. Są to bardzo często dane mające potwierdzać różnorodność organizacji, która jest wymagana przez różnych interesariuszy. Firmy podkreślają na przykład, ile zatrudniają kobiet na stanowiskach kierowniczych.

Po drugie, zdarza się również, że obserwujemy prężne działania oddolne, jednak bez wsparcia zarządów. W tym przypadku szefowie organizacji zazwyczaj nie mają odpowiedniej wiedzy na temat polityki DEI i idącej za nią wartości i mogą podejmować działania niweczące te wysiłki lub je hamujące. Nie zawsze jest też przyzwolenie i czas na mówienie o tych wzorotwórczych działaniach.

Po trzecie, są działania mające swojego "mecenasa" w zarządzie, które zaczynają od badań i wprowadzają planowo te elementy, które skutkują jak najmniejszym tarcieniem w organizacji i dają podstawę do dalszych działań. Wtedy zmiany w ramach porządku DEI spotykają się z mniejszym oporem.

Dodatkowo zauważamy dużą potrzebę zmiany postrzegania polityk DEI i kojarzonych z nią grup. Narracja o DEI, sposób mówienia i przypisane niektórym kwestiom pojęcia mocno wpływają na to, jak je postrzegamy i jaką wobec nich, poprzez działanie samego języka, przyjmujemy postawę. Istotne jest zatem, aby mówić o różnorodności, równości i inkluzywności w kategoriach korzyści i możliwości uczynienia firmy bardziej odporną, porzucając język przywodzący na myśl problemy i ograniczenia, a także zawężając problemy tylko do pracowników w "grupach mniejszościowych".

W opracowaniu uwzględniona została szeroka gama perspektyw - od wypowiedzi ekspertów, przez opisy działań biznesu, aż po doświadczenia pracowników. Zapoznanie się z nimi może pokazać cienie i blaski inkluzywności w polskich organizacjach i uchronić się przed papierową różnorodnością i powierzchowną inkluzywnością organizacjom stawiających pierwsze kroki w obszarze włączania i równości, jak i dla tych bardziej zaawansowanych, które wciąż doskonalą się w tym procesie.

Jesteśmy pod wrażeniem, że pomimo trudności związanych ze stereotypami uprzedzeniami i brakiem wiedzy, wysiłki osób, które pracują nad wprowadzaniem inkluzywności zmieniają oblicze polskich organizacji.

Spis treści

Dane wprowadzające.....	5
Kamil Wyszowski, Przedstawiciel i Dyrektor Wykonawczy UN Global Compact Network Poland	
Wstęp do raportu.....	9
Amazon.....	13
Podsumowanie.....	14
Żadna firma nie jest samotną wyspą.....	21
SYTUACJA SPOŁECZNA GRUP ZAGROŻONYCH WYKLUCZENIEM.....	27
Sytuacja osób LGBTQIA.....	28
Osoby neuroróżnorodne.....	32
Sytuacja osób z Ukrainy.....	40
AKCEPTACJA W POLSKIM SPOŁECZEŃSTWIE – WYNIKI BADAŃ.....	47
Z kim czujemy się ok w pracy, a z kim (jeszcze) nie?.....	48
JAK DZIAŁA JĘZYK INKLUZYWNY?.....	53
GŁOS EKSPERTÓW.....	57
METODA BADAWCZA.....	83

DOBRE PRAKTYKI.....	87
SYTUACJA W FIRMACH - NA DRODZE DO INKLUZYWNOŚCI	109
Rola centrali i zarządu a zagranica.....	110
Polityka różnorodności – dokumenty.....	112
Manager ds. Inkluzji.....	114
Sieci pracownicze.....	115
Organizacja i współpraca.....	116
Język i komunikacja.....	118
Wartości w działaniu – spójność i radzenie sobie z dyskryminacją.....	122
Wskaźniki i mierzenie inkluzji.....	125
Jeszcze do dopracowania – luki, opór, dyskryminacja.....	128
Nowe wyzwania	132
WYKORZYSTANIE SZANS CZY ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW?.....	139
Działania z zakresu Różnorodności, Wyrównania i Włączania a rezultaty rynkowe.....	140
DEKALOG INKLUZYWNOŚCI.....	145
Co zrobić, żeby diversity zaczęło działać?	146

I.

SYTUACJA SPOŁECZNA GRUP ZAGROŻONYCH WYKLUCZENIEM



Sytuacja osób LGBTQIA+

Sytuacja w Polsce na tle Europy

Trudno znaleźć badania porównawcze dotyczące samych osób niebinarnych nie krajach. Istnieje jednak narzędzie o nazwie Rainbow Europe, badające sytuację osób LGBTQIA+ w różnych krajach. Zostało stworzone przez ILGA-Europe (europejski oddział Międzynarodowego Stowarzyszenia Lesbijek, Gejów, Osób Biseksualnych, Transpłciowych i Interseksualnych). Stowarzyszenie posiada status doradcy w Radzie Gospodarczej i Społecznej Organizacji Narodów Zjednoczonych oraz status uczestnika w Radzie Europy¹. Rainbow Europe pozwala co roku zbadać sytuację osób LGBTQIA+. Obejmuje Tęczową Mapę i Indeks oraz rekomendacje krajowe. W celu stworzenia rankingu, ILGA-Europe bada prawa i politykę w 49 krajach przy użyciu zestawu kryteriów. Od maja 2021 r. liczba stosowanych kryteriów indywidualnych wzrosła do 71, podzielonych na sześć kategorii tematycznych: równość i niedyskryminacja; rodzina; przestępstwa z nienawiści i mowa nienawiści; prawne uznanie płci i nietykliwość cielesna; przestrzeń społeczeństwa obywatelskiego; i azyl. W 2021 ILGA-Europe rozpoczęła ocenę dwóch nowych wskaźników: „Uznawanie płci niebinarnej” i „Istnienie prawnych procedur uznawania płci dla nieletnich”².

Na Tęczowej Mapie Europy najprzyjaźniejsze kraje dla osób LGBTQIA+ to Malta (wynik: 92 % – siódmy rok z rzędu na pierwszym miejscu); Dania (74% – awans o siedem miejsc, głównie dzięki poprawkom dotyczącym przestępstw z nienawiści i ustawodawstwa

dotyczącego równego traktowania) oraz Belgia (wynik 72%³). Z kolei trzy kraje na drugim końcu Tęczowej Mapy Europy to Azerbejdżan (2%), Turcja (4%) i Armenia (8%), dokładnie tak samo jak w ostatnich dwóch latach⁴. Polska z wynikiem 13 proc. zajmuje 44. miejsce (na 49 możliwych), będąc jednocześnie najniższym krajem Unii Europejskiej w rankingu⁵. Zmiany pozycji Polski w rankingu na przestrzeni ostatnich lat ilustruje tabela na dole strony.

Niskie miejsce Polski w rankingu wynika nie tylko z bieżącej sytuacji (np. przyjmowania przez lokalne i regionalne władze samorządowe dokumentów wpisujących ich tereny w Strefy wolne od LGBT), ale także z wieloletniego braku przyjmowania nowych rozwiązań, które – wprowadzane stopniowo – w innych krajach stały się standardami na przestrzeni ostatnich 30 lat. Wymienić tutaj można chociażby wprowadzenie związków partnerskich dla wszystkich, małżeństw osób tej samej płci, możliwości adopcji dzieci przez pary jednopłciowe, rozpoznawania trzeciej płci (niebinarnej/queer) czy przepisów dotyczących korekty płci. Przykładowo polskie osoby transpłciowe, które chcą dokonać korekty płci muszą korzystać z luki prawnej, co oznacza, że w procesie ustalania płci muszą pozwać swoich rodziców za błędne rozpoznanie ich płci (sic!).

³ ILGA- Europe, Rainbow Europe Map and Index 2022, <https://ilga-europe.org/report/rainbow-europe-2022/> dostęp: 02.01.23.

⁴ ILGA- Europe, Rainbow Europe Map and Index 2022, <https://ilga-europe.org/report/rainbow-europe-2022/> dostęp: 05.01.23.

⁵ Bezpieczne przystanie. Po co mówić o osobach LGBT+ w miejscu pracy? Miłość Nie Wyklucza, 2022, str.10.

POLSKA W RANKINGU ILGA-EUROPE 2014–2022

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Wynik	28%	26%	18%	18%	18%	18%	13%	13%	13%
Miejsce w UE	23/28	24/28	26/28	26/28	27/28	27/28	27/27	27/27	27/27
Miejsce w Europie	28/49	34/49	36/49	38/49	38/49	38/49	44/49	44/49	44/49

Źródło: ILGA-Europe, www.ilga-europe.org

Bezpieczne przystanie. Po co mówić o osobach LGBT+ w miejscu pracy? Miłość Nie Wyklucza, 2022, str.10

Transpłciowość to termin określający grupę osób, których tożsamość płciowa nie zgadza się z płcią przypisaną w dokumentach. Transpłciowość może łączyć się także z tranzycją (korektą płci) społeczną, medyczną lub prawnym uzgodnieniem płci, ale nie musi. Wiele osób niebinarnych/queer/agender nie decyduje się na korektę płci.

Osoby niebinarne to takie, które znajdują się gdzieś pomiędzy obiema płciami – nie są do końca ani kobietami, ani mężczyznami. Warto też zwrócić uwagę, że wygląd, uroda, ani sposób ekspresji (ubiór, makijaż, fryzura) nie powinien być podstawą do oceniania czyjejs przynależności do określonej płci. Osoby niebinarne niekoniecznie wyglądają androgynicznie.

Sytuacja społeczna osób LGBTQIA+ w Polsce

Ukrywanie swojej orientacji seksualnej i/lub tożsamości płciowej jest główną przyczyną istnienia tzw. ciemnej liczby, czyli trudności w określeniu, jaki jest faktycznie udział osób nieheteronormatywnych w populacji generalnej (stad podawane szacunki 10% i 4% dotyczą jedynie osób jawnie deklarujących się jako homoseksualne). Według badania Dalia Research przeprowadzonego w kilku krajach Europy, w Polsce około 5 proc. osób deklaruje się jako osoby LGBT, w grupie między 14–29 rokiem życia to ok. 10 proc., w wieku 30–49 to 1 proc., a w przedziale 50–65 lat 4 proc. Autorzy i autorki badania zastrzegają jednak, że kwestia orientacji seksualnej jest sferą bardzo wrażliwą, w związku z tym dane mogą być niepełne⁶.

W Polsce stosunkowo często manifestuje się postawa nieakceptacji wobec osób LGBTQIA+, co skutkuje brakiem coming outów. 84% z LGBTQIA+ w Polsce obawia się o swoje bezpieczeństwo z powodu dyskryminacji, 20,2% doświadczyło agresji fizycznej, 54,6% – agresji psychologicznej i aż 23,5% odczuwa nietolerancję w kontakcie ze służbą zdrowia⁷.

Wiele osób LGBTQIA+ w Polsce doświadcza w życiu szeregu problemów, które mają wpływ na ich zdrowie psychiczne. W skład takich doświadczeń oraz zjawisk, negatywnie wpływających na funkcjonowanie tęczywch osób, wchodzą najczęściej:

- agresja i/lub odrzucenie przez rodzinę, rodziców, przyjaciół,
- prześladowanie w szkołach,

⁶ Dalia Research

⁷ Kowalczyk R., Rodzinka M., Krzystanek M., Zdrowie LGBT. Przewodnik dla kadry medycznej.

- odrzucenie przez społeczności religijne i inne grupy społeczne,
- zagrożenie przemocą w miejscach publicznych,
- nękanie ze strony sąsiadów,
- homofobiczne komentarze w codziennych sytuacjach,
- uprzedzenie i nieodpowiednie reakcje ze strony pracowników służby zdrowia.

Osoby LGBTQIA+ są również narażone na doświadczenie stresu mniejszościowego. Jest to zjawisko polegające na chronicznie podwyższonym poziomie stresu, doświadczany przez członków grup mniejszościowych. Dotyczy nie tylko osób LGBTQIA+, ale także każdej innej mniejszości społecznej, przykładowo w Polsce np. osób z Ukrainy, protestantów, osób z niepełnosprawnościami. Może być spowodowane przez takie czynniki, jak: otrzymywanie słabego wsparcia społecznego lub brak takowego, niski status społecznoekonomiczny (w hierarchii społecznej), trwałe narażenie na uprzedzenia i dyskryminację. Stres mniejszościowy związany jest ze zwiększoną ekspozycją na czynniki stresogenne, takie jak bycie podmiotem uprzedzeń i dyskryminacji. Liczne badania naukowe wykazały, że osoby z grup mniejszościowych częściej reagują stresem na sytuacje zagrażające (podwyższone ciśnienie krwi, niepokój), co ostatecznie prowadzi do osłabienia ich zdrowia psychicznego i fizycznego⁸.

Dla wielu tęczywch osób sam moment coming outu jest czynnikiem stresogennym. Ujawnienie orientacji seksualnej i/ lub tożsamości płciowej staje się w wielu przypadkach przyczyną utraty bliskich osób, które mogłyby stanowić wsparcie w trudnych sytuacjach, co stanowi kolejny stresor. Aż 23% osób transpłciowych straciło w swoim życiu kogoś bliskiego ze względu na swoją tożsamość płciową⁹.

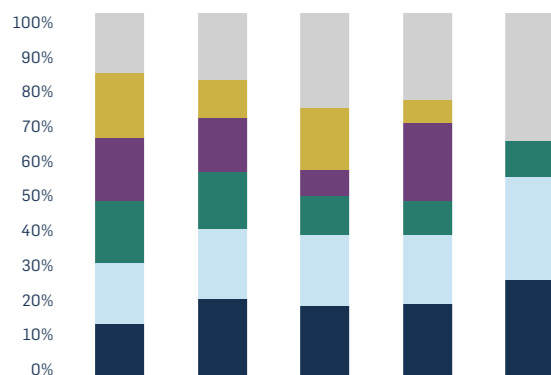
Do tego często okazuje się, że zwłaszcza osoby transpłciowe zderzają się z nieprzyjaznym światem polskiej służby zdrowia, szukając pomocy/dbając o swoje zdrowie. Ponad 30% osób transpłciowych deklaruje, że spotkało się z dyskryminacją ze strony kadry medycznej, która okazała brak zrozumienia dla kwestii dotyczących osób transpłciowych w sytuacji, gdy próbowały uzyskać informacje od lekarza pierwszego kontaktu lub w kontakcie z lekarzem w sprawie niezwiązanej z kwestią transpłciowości pozyskiwały fundusze na operację korekty płci. Pracownicy służby zdrowia w kontakcie z osobami transpłciowymi używali nieodpowiednich zaimków, negatywnie wypowiadali się na temat wyglądu osób prosili o podanie „prawdziwego” imienia¹⁰. Takie zjawiska mogą rodzić trudność z akceptacją własnej orientacji seksualnej, wynikające

⁸ Kowalczyk R., Rodzinka M., Krzystanek M., Zdrowie LGBT. Przewodnik dla kadry medycznej.

⁹ KPH, Sytuacja społeczna osób LGBT+ w Polsce. Raport za lata 2019–2020.

¹⁰ Kowalczyk R., Rodzinka M., Krzystanek M., Zdrowie LGBT. Przewodnik dla kadry medycznej.

CZY W ZWIĄZKU Z TWOJĄ ORIENTACJĄ SEKSUALNĄ/TRANSPŁCİOWOŚCIĄ STRACIŁ*Ś JAKIEŚ BLISKIE CI OSOBY? (N = 15249)



Kategoria	Żadnych lub prawie żadnych	Mniejszość	Okolo połowę	Większość	Wszystkich lub prawie wszystkich
Osoby trans*	77,1%	15,7%	4,1%	2,3%	0,8%
Osoby aseksualne	87,4%	9,2%	2,7%	0,7%	0,0%
Biseksualni mężczyźni	83,6%	13,1%	1,1%	2,1%	0,0%
Biseksualne kobiety	83,4%	13,8%	1,7%	0,9%	0,2%
Geje	78%	16,4%	3,0%	1,9%	0,7%
Lesbijki	74,7%	19,4%	3,2%	2,1%	0,6%

Źródło: KPH, Sytuacja społeczna osób LGTB w Polsce. Raport za lata 2019 -2020.

z tego konfliktu, zaprzeczenie własnej orientacji i/lub tożsamości seksualnej; nadużywanie alkoholu, izolowanie się (strach i lęk przed nawiązywaniem kontaktów, przed relacjami z innymi osobami), stres pourazowy (PTSD) i depresja, stany lękowe oraz większe niż w populacji osób heteronormatywnych ryzyko samookaleczeń i prób samobójczych.

Na trudne sytuacje narażone są zwłaszcza **młode osoby LGBT**. Przykładowo, 15% młodzieży LGBTQ w Stanach Zjednoczonych usiłowało popełnić samobójstwo w ciągu ostatnich 12 miesięcy, a 40% poważnie to rozważało. Najbardziej narażoną grupą jest młodzież w wieku 13-17 lat. 39% młodzieży LGBTQ poważnie rozważało próbę samobójczą w ciągu ostatnich 12 miesięcy. Wśród nich, nieudaną próbę samobójczą przeszło 44% osób w wieku 13-17 lat oraz co trzeci ankietowany (29%) w wieku 18-24 lata. Co czwarta nieudana próba samobójcza poprzedzona była próbą wpłynięcia na zmianę orientacji seksualnej przez osoby trzecie. Ponadto 48% młodzieży LGBTQ stwierdziło, że w ciągu ostatniego roku dokonywało samookaleczenia. Ten problem dotyczył ponad

60% młodzieży transpłciowej i niebinarnej. Warto zauważyć, że mamy znacznie więcej badań dotyczących dorosłych osób transpłciowych.

Sytuacja osób LGBT w pracy w świetle badań i jej wpływ na gospodarkę

Ponad 37% osób LGBT+ w Polsce nie mówi otwarcie o swojej orientacji i tożsamości własnej rodzinie, 60% częściowo lub całkowicie ukrywa tę informację w pracy, a ponad 81% – przed sąsiadami. 83% – tylu pracowników LGBT+ przyznaje, że ukrywa w pracy ważne aspekty na temat swojego życia¹¹.

Jeśli spojrzymy na same osoby transpłciowe (w tym niebinarne), to zdecydowana większość z nich nie ujawnia swojej tożsamości płciowej w miejscach pracy (ponad 70% osób pracujących nie ujawniło tożsamości współpracownikom, 82% przełożonym), w szkołach i na uczelniach. Większość osób transpłciowych, które ujawniły swoją tożsamość płciową w miejscu pracy, czuje, że ma wsparcie ze strony współpracowników i przełożonych (53%)¹². Warto zwrócić uwagę, że brak istnienia polityki DEI w organizacji, zwłaszcza działań antydyskryminacyjnych przyczynia się do pogorszenia zdrowia pracowników LGBT. W firmach gdzie nie było polityki antydyskryminacyjnej pracownicy LGBTQIA+ znacznie częściej musieli mierzyć się z depresją i wyczerpaniem. Byli znacznie częściej rozkojarzeni i unikali współpracowników. to Wszystko skłaniało ich częściej do decyzji o zmianie pracy.

Dyskryminacja osób LGBTQIA+ jest źródłem odpływu pracowników. Planowanie emigracji było różnicowane w różnych podgrupach społeczności LGBTQIA+. Przeprowadzkę za granicę najczęściej planowali geje (13,2%), następnie zaś osoby queer (12,9%), osoby transpłciowe (12,8%) i biseksualni mężczyźni (11,4%). Najmniej zainteresowane przeprowadzką były lesbijki (10,9%), biseksualne kobiety (10,7%) i osoby aseksualne (10,2%). Osoby planujące przeprowadzkę za granicę zapytano o powód emigracji. Najczęściej wybieraną odpowiedzią było doświadczenie dyskryminacji (34,3%), następnie zaś zatrudnienie (19,7%) i edukacja (18,1%)¹³. Migracja to oczywiście perspektywa mikro – pojedynczych pracujących. Jak sytuacja wygląda w skali makro? Szacuje się, że do 9,5 mld zł rocznie – to koszt nierównego traktowania i dyskryminacji osób LGBT+ w miejscu pracy dla polskiej gospodarki¹⁴.

Koszty dyskryminacji oraz braku inkluzywnego środowiska w firmach dla osób LGBTQIA+ jest ogromny, nie tylko dla nich samych, ale także dla firm i organizacji.

¹¹ Bezpieczne przystanie. Po co mówić o osobach LGBT+ w miejscu pracy? Miłość Nie Wyklucza, 2022, str. 13

¹² KPH, Sytuacja społeczna osób LGTB w Polsce. Raport za lata 2019 -2020.

¹³ KPH, Sytuacja społeczna osób LGTB w Polsce. Raport za lata 2019 -2020.

¹⁴ Bezpieczne przystanie. Po co mówić o osobach LGBT+ w miejscu pracy? Miłość Nie Wyklucza, 2022, str. 12.

PROCENT OSÓB LGBT+, KTÓRE Z POWODU NIEAKCEPTUJĄCEGO ŚRODOWISKA PRACY BORYKAJĄ SIĘ Z:

	w firmie z politykami i działaniami antydyskryminacyjnymi	w firmie bez polityki i działań antydyskryminacyjnych
depresją	26%	42%
rozkojarzeniem	24%	31%
wyczerpaniem	20%	25%
unikaniem współpracowników	22%	39%
postanowieniem zmiany pracy	18%	28%

Źródło: Bezpieczne przystanie. Po co mówić o osobach LGBT+ w miejscu pracy? Miłość Nie Wyklucza, 2022, str.15.



Osoby neuro różnorodne

Sytuacja społeczna – nieneurotypowi

Neuro różnorodność (neuroatypowość, nieneuronormatywność) to termin wymyślony przez australijską socjolog Judy Singer w latach 90., opierający się na założeniu, że nasze mózgi (neuro) naturalnie różnią się w zależności od osoby (są zróżnicowane) i są częścią ludzkiej zmienności. Pierwotnie dotyczył tylko spektrum autyzmu. Z czasem zaczął być używany odniesieniu do określenia innych zaburzeń neurorozwojowych oraz również schorzeń psychicznych.

Osoby neuro różnorodne, nieneurotypowe, lub nieneuronormatywne to osoby w spektrum autyzmu, z zaburzeniami rozwojowymi (np. dysleksja, dyskalkulia i dyspraksja), z zespołem nadpobudliwości psychoruchowej z deficytem uwagi (ADHD), innymi zaburzeniami neurologicznymi (np. zespołem Tourette'a). Dokładniejsze opisy wymienionych cech/zaburzeń znajdują się w kolejnych paragrafach.

Część badaczy zalicza do tej grupy także osoby mające schorzenia psychiczne (np. dwubiegunowość, schizofrenia, zaburzeniami obsesyjno-kompulsyjnymi), jednak nie będziemy szerzej podejmować tematyki zdrowia psychicznego w ramach naszego raportu, podkreślając jednocześnie, że temat wsparcia w tym zakresie pracowników i pracowniczek pojawia się kilkakrotnie w naszych rozmowach i zasługuje na oddzielne badanie¹.

Podjęcie społeczeństwa do osób nieneurotypowych charakteryzuje się nadal dużą rezerwą (o czym szerzej pod koniec tego rozdziału, gdzie przedstawiamy wyniki naszych badań). Warto zauważyć, że wśród osób nieneurotypowych znajduje się wiele znanych postaci zarówno historycznych jak i żyjących obecnie, które odnosiły sukcesy w różnych dziedzinach – od sztuki, sport, naukę – po biznes.

Osoby w spektrum autyzmu to między innymi piłkarz Lionel Messi, biznesmen Bill Gates czy działaczka klimatyczna Greta Thunberg. Na podstawie zebranych danych badacze uważają, że w spektrum autyzmu byli także: wynalazca żarówki Thomas Edison; naukowiec Albert Einstein i pisarka Jane Austen.

Zespół Tourette'a ma piosenkarka Billie Eilish, piosenkarz Lewis Capaldi, kompozytor Wolfgang Amadeusz Mozart, piłkarz David Beckham, pisarz Richard Paul Evans czy car Rosji Piotr I Wielki.

ADHD multimedalista w pływaniu Michael Phelps, multimedalistka w gimnastyce Simone Biles, aktorka Emma Watson, piłkarz Tim



Recruitment and Neurodiversity in the Workplace, <https://blog.evenbreak.co.uk/2019/09/16/neurodiversity-and-the-workplace/>

Howard, astronauta Scott Kelly czy strateg polityczny James Carville.

Wśród sławnych dyslektyków znajdziemy naszego Adama Mickiewicza, naukowca Albert Einsteina, artystę Andy'ego Warhola, aktora Anthony'ego Hopkinsa, pisarkę Agathę Christie czy muzyka Johna Lennona.

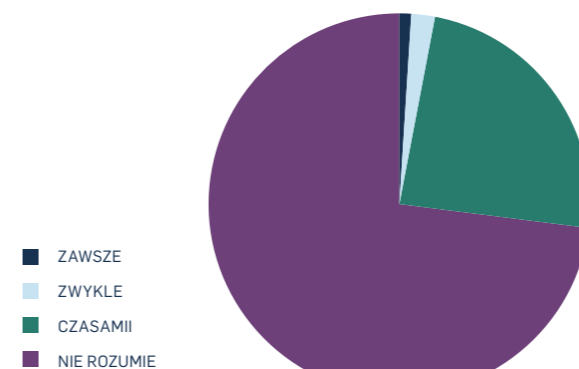
W raporcie Westminster Achievability Commission „Neurodiverse Voices – Opening Doors to Employment” **52% neuro różnorodnych osób doświadczyło dyskryminacji podczas rozmowy kwalifikacyjnej; 58% osób żałowało, że ujawniło swój stan; 73% osób w ogóle nie ujawniło swojego stanu podczas rozmowy kwalifikacyjnej**².

Jedną z największych zalet inkluzywnej kultury pracy jest to, że wspiera ona różnorodność myśli, różne podejścia do pracy, innowacyjność i kreatywność. Badania sugerują, że zespoły z neuro różnorodnymi specjalistami w niektórych rolach mogą być o 30% bardziej produktywne niż te bez nich³. Aby to mogło się wydarzyć

2 Westminster Achievability Commission, Neurodiverse voices: Opening Doors to Employment, 2018.
3 Robert D. Austin and Gary P. Pisano, "Neurodiversity as a competitive

1 Hare D. J., Jones S., Evershed K., A comparative study of circadian rhythm functioning and sleep in people with Asperger syndrome, „Autism: The International Journal of Research and Practice”, 10 (6), 2006, s. 565–575

CZY (TWÓJ) MANAGER ROZUMIE NEURORÓŻNORODNOŚĆ?



Wykres własny na podstawie danych z: Westminster Achievability Commission, Neurodiverse voices: Opening Doors to Employment, 2018.

ważne jest odpowiednie przeszkolenie managerów. Każdy pracownik (niezależnie od bycia neurotypowa lub nie) ma swoje mocne strony, jak i słabsze. Na przykład nie ma „typowej” osoby z dysleksją. Jest to ważne, ponieważ dwie osoby z tą samą diagnozą będą miały różne wzorce swoich mocnych stron i słabszych – i współpracownicy powinni mieć świadomość, że nie wszystkie zachowania wynikają z postawionej diagnozy. Tymczasem **brytyjskie badania neuro różnorodnych pracowników pokazują ogromny brak zrozumienia ze strony menedżerów. W badaniu aż 73% respondentów odpowiedziało że menedżerowie nie rozumieją/nie są świadomi czym jest różnorodność, 24% zrozumieją czasami, 2% zrozumieją zwykle, 1% że rozumieją zawsze**⁴.

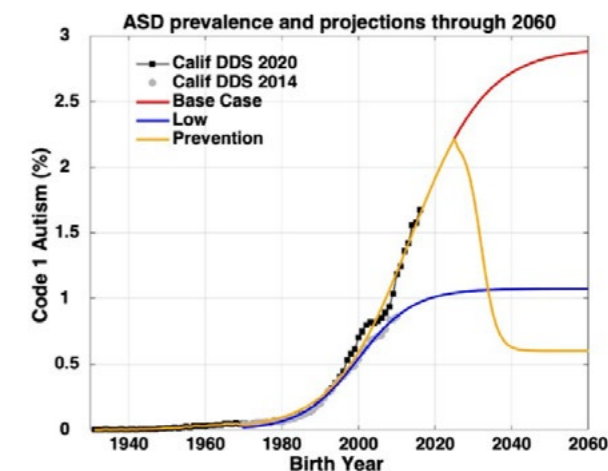
Autyzm to szereg cech neurorozwojowych charakteryzujących się na ogół trudnościami w inicjowaniu i utrzymywaniu relacji oraz komunikacji społecznej, powtarzalnym i nieelastycznym zachowaniem, intensywnymi zainteresowaniami i nietypowymi reakcjami na bodźce sensoryczne. Według światowych danych epidemiologicznych na 10 000 urodzeń rodzi się ok. 65 dzieci z zaburzeniami autystycznymi⁵.

Według Autism Europe, międzynarodowej organizacji działającej na rzecz osób ze spektrum autyzmu ok. 1 proc. populacji to osoby

advantage: Why you should embrace it in your workforce,” Harvard Business Review, May–June 2017; Angela Nelson, “Neurodiversity in the workplace,” eParent.com, May 8, 2018.

4 Westminster Achievability Commission, Neurodiverse voices: Opening Doors to Employment, 2018.

5 Fundacja Synapsis, Dobro dziecka z autyzmem w procesie określania sposobu wykonywania władzy rodzicielskiej – pakiet informacyjny dla profesjonalistów i rodziców, 2022



Blaxill M., Rogers, T. Cynthia Nevison, C., Autism Tsunami: the Impact of Rising Prevalence on the Societal Cost of Autism in the United States. Journal of Autism and Developmental Disorders, 2022, vol. 52, s. 2627–2643

w spektrum autyzmu (ASD). W Stanach Zjednoczonych statystyki mówią o autyzmie jednego na 54 dzieci. 23 lata temu było to jedno na 150 dzieci⁶. W Polsce szacunki wskazują, że osób w spektrum autyzmu jest ok. 248 tys., z czego blisko 50 tys. to dzieci i młodzież (do 18 roku życia). Zaburzenia ze spektrum autyzmu są najczęściej występującą przyczyną niepełnosprawności u dzieci, zarówno na świecie, jak i w Polsce⁷. Jak wynika z danych Ministerstwa Edukacji Narodowej, w 2015 r. diagnozę autyzmu miało 15553 uczniów, w 2019 r. ich liczba wzrosła do 26143. To oznacza wzrost liczby uczniów z autyzmem aż o 68 proc⁸.

W ciągu ostatnich 30 lat liczba zgłoszonych przypadków autyzmu gwałtownie wzrosła we wszystkich krajach, w których przeprowadzono badania rozpowszechnienia. Wzrost ten jest częściowo wynikiem: zwiększonej świadomości autyzmu wśród pracowników służby zdrowia, rodziców i całej populacji; zmiany kryteriów diagnostycznych autyzmu; diagnozowania dzieci w młodszym wieku. Możliwe jest również, że czynniki środowiskowe przyczyniają się do zwiększonej częstości występowania autyzmu, choć wymaga to dalszych badań. Niektóre badania wykazały wyższe i niższe wskaźniki rozpowszechnienia autyzmu⁹.

Badania prognostyczne, przeprowadzone w 2020 roku w stanie Kalifornia pokazują stałą trajektorię wzrostową, szczególnie

6 za: Różański M., Dlaczego diagnoz autyzmu jest coraz więcej? <http://www.niepelnosprawni.pl/ledge/x/969369> dostęp: 02.01.23

7 Fundacja Synapsis, Dobro dziecka z autyzmem w procesie określania sposobu wykonywania władzy rodzicielskiej – pakiet informacyjny dla profesjonalistów i rodziców, 2022

8 Za: Różański M., Dlaczego diagnoz autyzmu jest coraz więcej? <http://www.niepelnosprawni.pl/ledge/x/969369> dostęp: 02.01.23.

9 Autism Europe, About autism, <https://www.autismeurope.org/about-autism/> dostęp: 02.01.23.

LICZBA UCZNIÓW Z AUTYZMEM I ZESPOŁEM ASPERGERA W LATACH SZKOLNYCH 2016/2017-2018/2019



Źródło: Dane System Informacji Oświatowej na 30 września 2016, 2017 i 2018r.

wśród dzieci afroamerykańskich i latynoskich, osiągając ogółem 1,7% wśród 4-latków urodzonych w 2016 r. W prognozach badacze przewidują wzrost liczby osób z autyzmem na poziomie 2,2-10% do 2060 r.¹⁰

Postrzeganie osób w spektrum autyzmu

U większości badanych autyzm budzi skojarzenia związane z innym funkcjonowaniem w sferze komunikacyjnej i społecznej. Jednak postrzeganie autyzmu i osób w spektrum nie jest pozbawione błędów poznawczych. Powszechnej znajomości pojęcia „autyzm” wciąż towarzyszą mity i stereotypy na temat cech autyzmu i osób zmagających się z tym zaburzeniem. Relatywnie często kojarzony bywa z ponadprzeciętnymi zdolnościami (czego źródłem jest prawdopodobnie popularny sposób przedstawiania osób z autyzmem w filmie czy literaturze), ale też z agresją bądź niepełnosprawnością intelektualną¹¹. Blisko ⅓ dorosłych Polaków (62%) sądzi, że osoby z autyzmem są w stanie pracować zawodowo (i przekonanie to wzrosło w stosunku do 2017 r. o 8 punktów procentowych). Taki sam odsetek badanych (63%) deklaruje, że – będąc pracodawcą – zdecydowałby się na zatrudnienie u siebie w firmie osoby z autyzmem, jeśli spełniałaby warunki formalne w zakresie wymaganych kompetencji¹².

Dyskalkulia rozwojowa, to zaburzenie zdolności wykonywania działań arytmetycznych. Dyskalkulia może obejmować wykony-

wanie procedur matematycznych, odczytywanie zegarów, liczenie pieniędzy czy korzystanie z kalendarza¹³. Szacuje się, że od 3 do 7 procent populacji posiada dysfunkcje tego rodzaju¹⁴.

Dyspraksja rozwojowa jest zaburzeniem koordynacji ruchowej. Może dotyczyć chodzenia, mówienia oraz postrzegania. Według szacunków ten problem dotyczy około 6% dzieci w Polsce¹⁵.

Dysleksja rozwojowa – zaburzenie manifestujące się trudnościami w nauce czytania i pisania. Szacuje się, że wynosi ona od 5 do 15 proc. populacji w krajach rozwiniętych. W Polsce są rejon, gdzie odsetek dzieci z opinią psychologiczną o dysleksji jest zaskakująco wysoki, a także miejsca, gdzie dzieci tych jest mniej niż 1 proc., co jest równie mało prawdopodobne¹⁶.

Zespół Tourette'a (zespół Gillesa de la Tourette'a) to zaburzenie neuropsychiatryczne, nazywane także „chorobą tików”. Tiki mogą przybierać postać mimowolnych ruchów, powtarzania słów, często obscenicznych (przeklinanie), mrugania powiekami, jak też pociągania nosem lub chrząkania. Zespół Tourette'a to rzadkie zaburzenie, dotyczy 0,5-1% ludzi.

Zespół nadpobudliwości psychoruchowej z deficytem uwagi (ADHD) – charakteryzuje się wzmożoną ruchliwością, impulsyw-

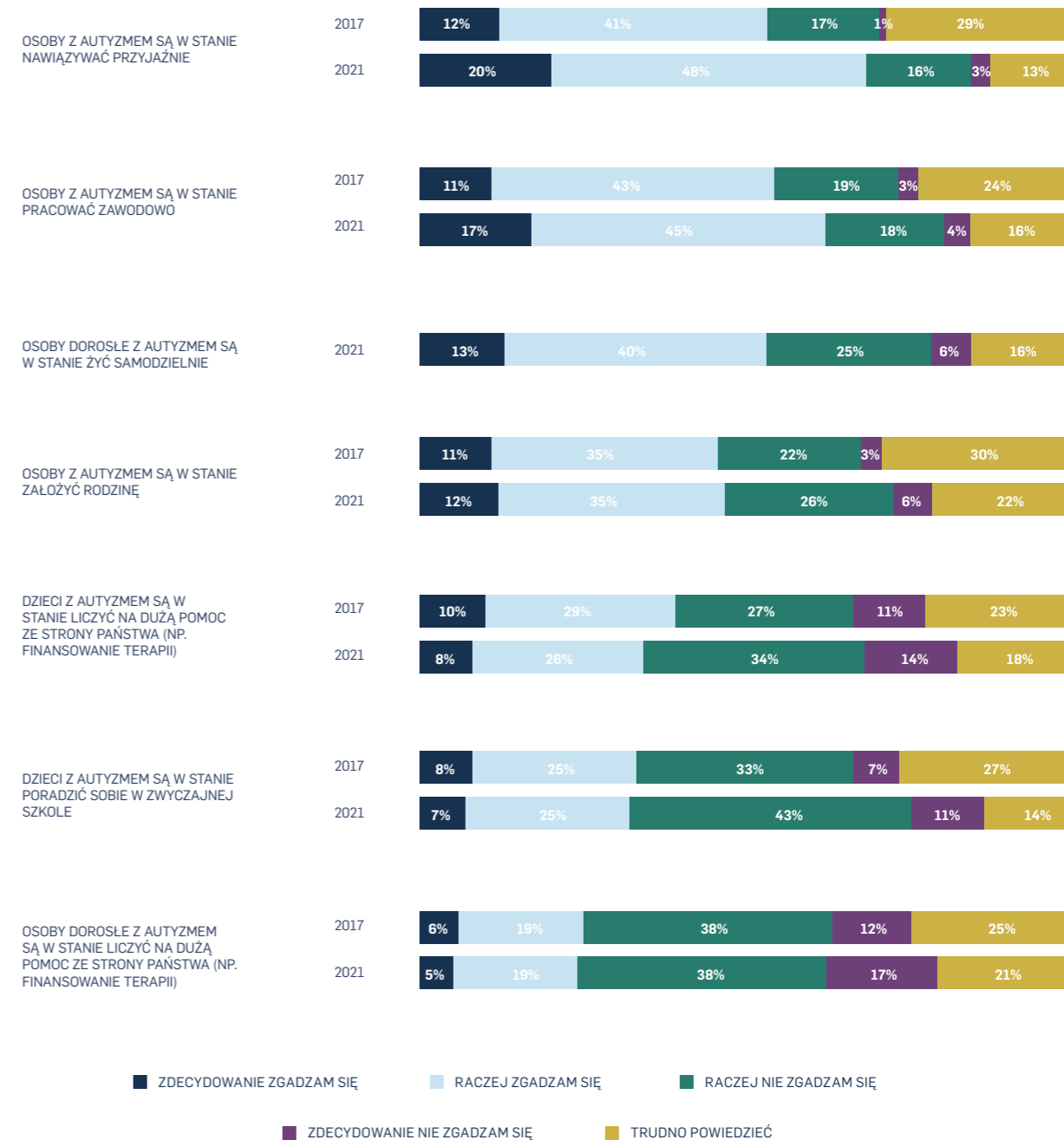
¹³ Dyscalculia, ADHD, ASC & LD Belgium, <https://neurodiversity.be/dyscalculia/> dostęp: 02.01.2023.

¹⁴ Haberstroh S., Schulte-Körne G., The Diagnosis and Treatment of Dyscalculia, Dtsch Arztebl Int. 2019 Feb; 116(7): 107-114

¹⁵ Krysiak L., Wspomaganie rozwoju dzieci w wieku 2-6 lat o specjalnych potrzebach, Gazeta Lekarska, 22.01.2019, <https://gazetalekarska.pl/?p=46070>

¹⁶ Instytut Badań Edukacyjnych, materiały konferencyjne, <https://www.ibe.edu.pl/pl/media-prasa/aktualnosci-prasowe/430-nowe-trendy-w-diagnozie-specyficznych-zaburzen-uczenia-sie-dysleksja-i-zaburzenia-jezykowe-sli>

PROSZĘ POMYŚLEĆ O OSOBACH Z AUTYZMEM I POWIEDZIEĆ, NA ILE ZGADZA SIĘ PAN/I Z KAŻDYM Z TYCH STWIERDZEŃ. JEŚLI NAWET NIE WIE PAN/I NIC O AUTYZMIE, PROSZĘ ZAZNACZYĆ JAK SIĘ PANU/I WYDAJE



Spoleczny obraz autyzmu. Raport z badań ilościowych zrealizowanych przez fundację CBOŚ dla Fundacji Jim, Warszawa 2021

nością i problemami ze skupieniem uwagi, także łatwym rozpraszaniem się pod wpływem zewnętrznych bodźców. (Neurologia Praktyczna, Zespół nadpobudliwości psychoruchowej z deficytem uwagi (ADHD), <https://neurologia-praktyczna.pl/a2460/Zespol-nadpobudliwosci-psychoruchowej-z-deficytem-uwagi>) Występuje u ok. 5% dzieci w wieku od 7 do 13 lat, przeważnie chłopców. Szacuje się, że w Polsce jest takich dzieci ok. 100 tys. Zaburzenie przeważnie jest rozpoznawane wówczas, gdy dziecko zaczyna chodzić do szkoły), jednak jest obecnie coraz częściej diagnozowany wśród dorosłych¹⁷.

Tworzenie inkluzywnego środowiska dla osób nienieurotypowych wymaga odpowiedniej edukacji dla przełożonych i współpracowników, które zburzy wiele narosłych stereotypów wynikających z braku wiedzy, co w efekcie pozwoli na lepszą współpracę w zespołach. Więcej na ten temat znajduje się rozdziałach z wypowiedziami ekspertów oraz w rozdziale dotyczącym sytuacji w firmach). *Jak inkluzywnie mówić o osobach w spektrum autyzmu?*

Jeśli chodzi o język inkluzywny w przypadku osób neuro różnorodnych ważne są przede wszystkim kwestie kontekstu. W odniesieniu do zwykłej sytuacji społecznej funkcjonują dwa podejścia. Obecnie preferowane jest takie, że najpierw określana jest tożsamość - wtedy się mówi w formie takiej, żeby można było powiedzieć I am po angielsku, na przykład I am Black albo I am Asian, I am gay, I am disabled. Osoba autystyczna też chce powie-

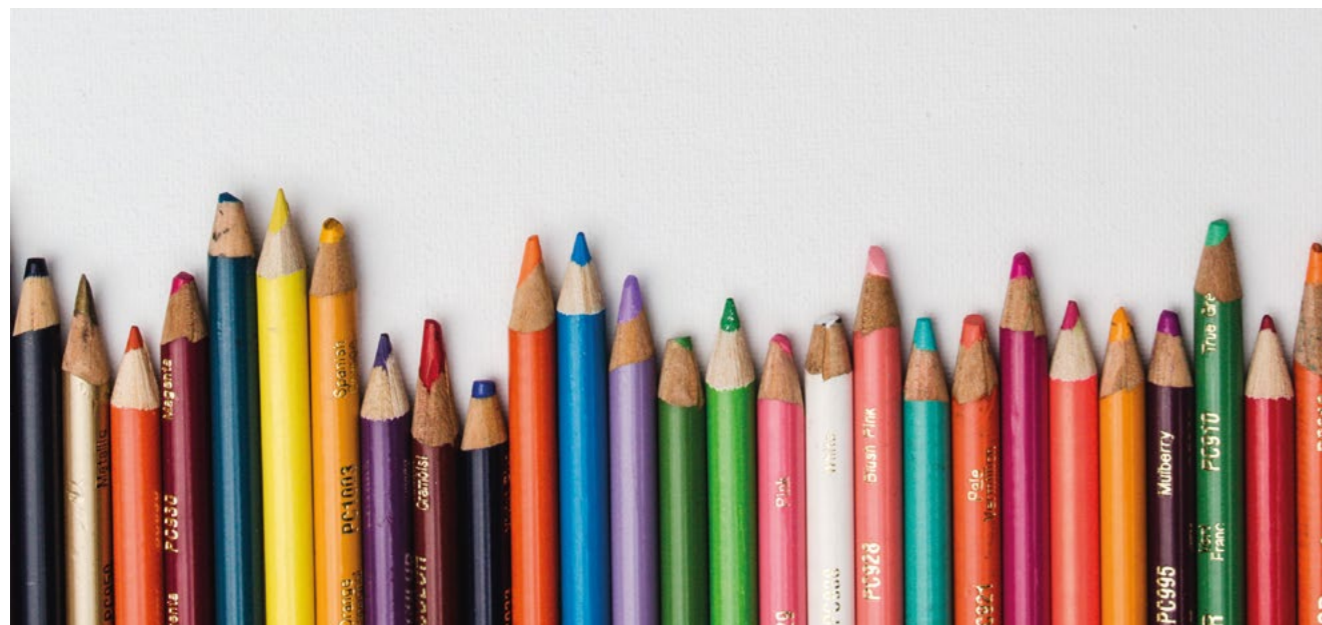
dzieć: I am autistic - czyli jestem autystyczny. Wtedy mówimy po prostu o osobie autystycznej. Dodatkowo jest to o tyle dobre, że nie wskazuje się płci, a przecież wśród osób autystycznych wysoko funkcjonujących też są osoby niebinarne. Jest ich nawet więcej niż w społeczeństwie ogólnie.

W drugim podejściu określa się cechę - mówi się osoba z autyzmem. Można to też powiedzieć z doprecyzowaniem na przykład płci, typu chłopiec z autyzmem, kobieta z autyzmem. Jednak to podejście powoli odchodzi w przeszłość - dlatego, że wskazuje na to, że autyzm jest jakimś dodatkiem, czymś, czego można się pozbyć, a może nawet chorobą. A z autyzmu przecież nie można się wyleczyć. Stąd to podejście osoba autystyczna, dziewczynka autystyczna czy chłopiec autystyczny staje się coraz bardziej popularne i myślę, że niedługo będzie prawdopodobnie jedynym obowiązującym.

Poza tym jest jeszcze kontekst medyczny. Wtedy autyzm to całościowe zaburzenie rozwoju. Jedynie w kontekście medycznym można używać sformułowania zaburzenie. W każdym innym kontekście jest to krzywdzące. Niektórzy nawet twierdzą, że kiedy się o nich tak mówi, jest to obraźliwe. Dobór określeń zależy więc przede wszystkim od kontekstu. Ale generalnie najbardziej inkluzywnie jest określenie osoba autystyczna.

dr Margaret Amaka Ohia - Nowak,
Trenerka Komunikacji Międzykulturowej i Interpersonalnej,
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

¹⁷ Medycyna Praktyczna, ADHD jest ogromnym obciążeniem dla dziecka, <https://www.mp.pl/pacjent/pediatric/aktualnosci/badania/127225,adhd-jest-ogromnym-obciazeniem-dla-dziecka> (Sabine Bernau, S., ADHD u dorosłych, wyd. MANDO, Kraków 2022, cytata z medonet.pl



Tomasz Michałowicz

prezes Fundacji JiM

Krzywdząca narracja

Przed wszystkim chciałbym podkreślić, że język wokół tematu neuro różnorodności często jest stygmatyzujący. Zazwyczaj skupiamy się na barierach, widzimy po prostu same problemy "z tym autyzmem". Mało osób podchodzi do neuro różnorodności w sposób pozytywny. Ta narracja jest niekorzystna dla osób autystycznych. Na każdym kroku spotykają się one z tym, że społeczeństwo traktuje je jako problem, jako barierę. Kiedy spotykają pracodawcę, ale też na przykład znajomych czy potencjalnego partnera i mówią, że są autystyczni, wówczas ten napotkany koncentruje się na problemie; od razu pyta: a jaki masz z tym problem, jakie napotkasz trudności. Jest to trochę krzywdzące.

Żeby to zauważyć, wystarczy przenieść ten schemat na inną cechę, jaką jest na przykład płeć. Użyję przykładu kobiety. Kobiety są akurat w szczególnej sytuacji. To jest tak, jakby ktoś mówił od razu: jest pani kobietą, to na pewno jest pani trudniej w pracy, jak pani sobie z tym radzi? Oczywiście rzeczywiście kobiety mają trudniej, ale podkreślanie tego jako podstawowej cechy i skupianie się na niej przy każdej okazji nie poprawia ich sytuacji. To są niuanse. Ale te niuanse dla obecności stereotypów są istotne.

Myślenie o neuro różnorodności mogłoby, a nawet powinno być bardziej pozytywne. W niektórych miejscach to już się na szczęście dzieje. Ostatnio LinkedIn, dzięki wysiłkom wielu organizacji na świecie, dodał jako silną stronę wybranie opcji myślenie dyslektyczne. Bo okazuje się, że dla pracodawców nieszablonowy sposób myślenia osób dyslektycznych, dostrzeganie prawidłowości tam, gdzie inni ich nie widzą, może być ogromnym atutem. To jest przykład patrzenia przez pozytyw.

Neuro różnorodność w pracy

Od tematu neuro różnorodności nie uciekniemy. 20 czy 30 lat temu zaczęliśmy masowo diagnozować dzieci w kierunku ADHD, dysleksji, autyzmu czy zespołu Aspergera. Te dzieciaki zostały zdiagnozowane, szły z tą diagnozą przez całą edukację, a teraz wchodzą na rynek pracy. Po prostu nie ma odwrotu, to znaczy, że pracodawcy w swoich programach dotyczących różnorodności muszą te osoby uwzględnić prędzej czy później. Inaczej nie będą po prostu konkurencyjni na rynku pracy.

W programie różnorodności nie chodzi o to, żeby ludzi etykietować, tylko żeby stworzyć taką kulturę organizacyjną, która nie jest ciasnym gorsetem i nie zakłada, że wszyscy są jednakowi. Na tym polega w firmach, które mają temat różnorodności dobrze opracowany; jeżeli ktoś w trakcie spotkania online ma ochotę wstać i chodzić po pokoju dookoła komputera, to nikt nie uważa tego za coś nienormalnego. ADHD to jest też przecież nadpobu-

dliwość ruchowa. Wielu liderów organizacji ma cechy ADHD; trwa dyskusja, czy to jest wrodzone i po prostu osoby, które mają ADHD, częściej zajmują się szeroko rozumianą przedsiębiorczością, czy też dopiero zajmowanie się przedsiębiorczością wtórnie indukuje cechy ADHD czy ADD, czyli deficyt uwagi, bo taka osoba musi być cały czas w ruchu, zajmować się różnymi rzeczami.

Trzeba stworzyć właściwą kulturę organizacji, poczynając od programów rekrutacyjnych, które ludzie nie dyskryminują i nie eliminują i z błahych powodów niezwiązanych z ich kompetencjami. Jeżeli będą programy rekrutacyjne, w których biali mężczyźni po czterdziestce będą rekrutować innych białych mężczyzn po czterdziestce, to taka firma się nie rozwinie. Oni wszyscy będą się tylko utwierdzać w swoich przekonaniach. Nigdy nie będą kreatywni. Ludzie w takiej firmie nic nowego nie wymyślą. Nie będzie różnych punktów widzenia.

Kiedyś kwestii różnorodności nie było w ogóle. Potem zaczęła się pojawiać, zaczęto o tym mówić. I to się stopniowo rozszerzało: na płeć, w Stanach na kolor skóry, pochodzenie etniczne i tak dalej. W Polsce też mamy przecież teraz bardzo dużo osób ze wschodu, które u nas pracują. Pojęcie różnorodności się coraz bardziej rozszerza. W związku z tym trzeba budować taką kulturę organizacyjną, w której na przykład nie oczekujemy od wszystkich, że będą się tak samo ubierać, że będą się tak samo zachowywać. Musimy dać przyzwolenie na to, żeby granice "tolerancji" były trochę szersze. To już wystarczy - nie trzeba tworzyć żadnych specjalnych warunków. Jeżeli tylko pracodawcy będą gotowi na tę większą tolerancję, na różnego rodzaju zachowania, które nie przeszkadzają w osiągnięciu celów firmy, to społeczeństwo będzie bardziej gotowe na to, że te osoby, które ich obsługują na przykład w sklepie, też nie są wszystkie jednakowe. Krótko mówiąc, pójdziemy wtedy do przodu.

Kiedyś byłem w sklepie w galerii handlowej. Zauważyłem, że sprzedawca, który mnie obsługuje, ma wytatuowane na dłoni ADHD. Kiedy zapytałem dlaczego, odpowiedział, że ma ADHD. I super. Pracodawcy muszą właśnie taką kulturę organizacyjną budować, żeby być przygotowanym na to, że tacy ludzie są w pracy. A wartość tego będzie ogromna, bo będą różne sposoby widzenia.

Warto zatrudniać nieneuronormatywnych

Osoby autystyczne mają wiele mocnych stron. Na pewno jedną z nich jest lojalność wobec pracodawcy i przywiązanie do miejsca pracy. To jest cecha na dzisiejszym rynku pracy bardzo pożądana, bo jest bardzo duży problem wśród pracodawców, jeśli chodzi o rotację pracowników. Jeśli osoby autystyczne znajdą miejsce pracy, w którym zostaną dobrze przyjęte i będą czuły się dobrze, to będą wobec tego miejsca pracy bardzo lojalne.



Kolejną pozytywną cechą jest przywiązanie do ustalonych zasad i reguł postępowania. Jeżeli się umówimy w zespole, że jak przychodzi takie zlecenie, to obrabiamy je w taki czy inny sposób i na to się umawiamy, to osoby w spektrum będą to szczególnie respektować. I jeszcze będą zwracać uwagę na to, czy inni też to respektują.

Trzecia kwestia to dostrzeganie wzorców w otoczeniu, czyli powtarzalnych prawidłowości. Osoby autystyczne dostrzegają je w sytuacjach, kiedy inni ich nie widzą. Można to wykorzystać do tworzenia nowych produktów, do tworzenia ofert, do wyciągania nowych wniosków z różnych sytuacji. Przydaje się też to do pracy analitycznej, bo przecież analitycy nic innego nie robią, tylko analizują dane i szukają powiązań i różnych wzorców.

To w mojej opinii trzy najważniejsze kwestie. I to dotyczy zarówno osób autystycznych, jak i tych z ADHD czy ADD. Zatrudnianie osób nieneuronormatywnych niesie też inne korzyści, bardziej drugorzędne, czyli na przykład korzyści wizerunkowe. Pracodawcy, którzy są bardziej inkluzywni, zyskują po prostu w oczach odbiorców. Ludzie widzą, że oni lepiej służą społeczności, w której są osadzeni.

Poza tym osób neuro różnorodnych w społeczeństwie jest po prostu dużo i nie warto rezygnować z nich jako z pracowników. Jeżeli oprócz autyzmu weźmiemy pod uwagę jeszcze ADHD, dysleksję czy inne stany, to okaże się, że jest to prawdopodobnie więcej niż 10% społeczeństwa. Ta liczba, to nie jest tylko kwestia poprawy diagnostyki, tylko też tego, że świat się tak zmienił, że jest i będzie coraz więcej osób z różnymi stanami z szeroko pojętej dziedziny neuro różnorodności. Dzieciaki doświadczają świata i są wychowywane w sposób, do którego ich mózg nie został zaprojektowany. Rodzice dają dwuletniemu dziecku smartfona, żeby się pobawiło, pooglądało bajki, żeby się uspokoiło. A nasz mózg po prostu nie jest dostosowany do ekspozycji na taką ilość informacji i bodźców. Przeciężenie może wzmacniać objawy w postaci różnych diagnoz czy stanów typu ADHD czy dysleksji.

Raczkujący biznes

Myślę, że biznes w Polsce jest dopiero na początku drogi. W ogóle programy dotyczące różnorodności są głównie w korporacjach. To nie szło jeszcze niżej, do całej gospodarki. W tych programach

dotyczących różnorodności też nie zawsze się mieści neuro różnorodność. To jest dopiero coś nowego, ale myślę, że zakres różnorodności będzie się poszerzać.

Na razie biznes ma bardzo dużo lęku. Biznes się boi. Menedżerowie nie dają ludziom przyzwolenia na ujawnianie swoich diagnoz, bo boją się, że te osoby będą się domagały specjalnego traktowania. To jest takie zamknięte koło. Menedżerowie jeszcze nie widzą korzyści związanych z neuro różnorodnością.

Aktualnie jeżeli na przykład menedżer rozmawia z kimś, kto skrobie na kartce, bawi się długopisem i tak dalej, to nie znając diagnozy, może to rozpoznać jako niską motywację. Może pomyśleć, że tej osobie nie chce się nawet skupić na rozmowie z własnym menedżerem. A nawet nie wie, że ta osoba tak naprawdę słucha, ale to skrobienie i zabawa długopisem pomaga jej się skupić. Dochodzi do pewnych nieporozumień. Obniża to wydajność pracy, bo każdy konflikt czy trudna sytuacja wpływają negatywnie na efektywność pracowników. To są konkretne straty, których biznes na razie nie dostrzega.

Miałem niedawno webinar w dużej korporacji. To jest firma, która zatrudnia w Polsce naprawdę tysiące osób. Ich produkty są na półce w każdym supermarkecie. Webinar dotyczył neuro różnorodności i tego, że korporacja chce włączyć tę neuro różnorodność do swojego programu. Jedyne pytania, jakie padły ze strony uczestników, to: Ale właściwie to dlaczego? A czemu my się mamy dostosowywać? A czy te osoby będą chciały jakiegoś specjalnego traktowania? To nie managerowie, tylko zwykli pracownicy, potencjalni koledzy zadawali te pytania. Oni nawet nie zdawali sobie sprawy, zadając te pytania, że wśród nich prawdopodobnie są osoby autystyczne, które nie ujawniły diagnozy, i oni tymi pytaniami w pewien sposób ich wykluczają.

Dobry program neuro różnorodności wiąże się po prostu z kulturą organizacyjną, promowaniem dobrych praktyk zarządzania i uwzględniania różnych potrzeb różnych ludzi tam, gdzie nie ma to negatywnego wpływu na wyniki firmy. To trzeba bardzo wyraźnie zaznaczyć, że te programy nie oznaczają specjalnego traktowania, które obniża wyniki.

Korzyści dla wszystkich

W tej korporacji, jak w wielu korporacjach teraz w Polsce, obowiązuje system gorących biurków - osoby przychodzą do pracy i wybierają miejsce, które jest akurat wolne i tam pracują. Pracownicy wykonują większość swoich obowiązków z domu i dzięki temu korporacja oszczędza, bo nie musi zapewniać miejsc pracy dla 100% swojej załogi, tylko utrzymuje miejsca biurowe na poziomie 75%. Jak była mowa o tym, że osoby autystyczne lubią przewidywalne otoczenie, to pojawiło się już: aha, czyli oni będą chcieli mieć swoje biurko. A to przecież nie o to chodzi; chodzi o to, że wtedy trzeba będzie stworzyć jasne zasady rezerwacji biurków. I to wszystkim będzie służyło i to jest moim zdaniem najlepszy wniosek dla pracodawców. To, co jest dobre dla osób neuro różnorodnych, jest dobre dla wszystkich. To nie są jakieś specjalne warunki. Gdyby na przykład biznes produkował

ubrania, w których nie ma gryzących metek, to wszyscy byliby zadowoleni.

Programy dotyczące neuro różnorodności są powszechne na uczelniach na zachodzie - we Francji czy Wielkiej Brytanii. Tam to jest oparte po prostu na nowoczesnym myśleniu. Uważam, że to jest świetne. To jest myślenie na zasadzie: wykorzystajmy wiedzę na temat tego, co jest dobre dla tych osób po to, żeby stworzyć coś, co jest dobre dla wszystkich. Czyli jak mamy formularz w dziekanacie, to niech on będzie taki, żeby był dobry też dla tych, co mają dysleksję, ADHD czy zespół Aspergera. Czyli że musi być jasny, przejrzysty, jedno ma wynikać z drugiego, wszystko powinno być poukładane, nie za długie. A w Polsce jest jeszcze takie myślenie i to się musi zmienić, że taka pani w dziekanacie, zapytałaby zaraz, zaraz, mam tutaj zaznaczone, że ty masz autyzm, to dla ciebie mam osobny formularz. A to jest właśnie dyskryminacja. To też jest ważny wniosek, że to zarządzanie, które włącza osoby neuro różnorodne, to są po prostu dobre praktyki zarządzania. To zarządzanie powinno wejść na wyższy poziom. Dzięki temu biznes naprawdę może bardzo skorzystać.

Akcja Ciche godziny

Robimy z biznesem - z wielkimi sieciami handlowymi - akcję Ciche godziny. Polega na tym, że w określonych godzinach w sklepach wycisza się komunikaty dźwiękowe i ogranicza inne bodźce.

Początki były trudne, nie tak łatwo wprowadza się nowe rzeczy. Na początku pojawiały się ze strony managerów pytania o to, jak duża to jest społeczność, czy rzeczywiście trzeba ją w ten sposób uwzględnić. Musieliśmy to wszystko wytłumaczyć. Ostatecznie dziś kwestie wizerunkowe mają duże znaczenie, dlatego uświadomiliśmy im, że akcja Ciche godziny pokazuje, że dba się o każdego. Wytłumaczyliśmy, że ze strony firmy będzie to bardzo fajny ukłon w kierunku rodzin. Jest przecież bardzo dużo dzieci autystycznych i to dotyczy wtedy całych rodzin.

Ostatecznie pierwszą firmą, która dała się przekonać, była otwarta na istotną zmianę w swoich sklepach i na wprowadzenie z nami Cichych godzin, był Lidl Polska. Za jej przykładem poszli inni i dziś mamy w programie Ciche godziny również Empik, Aldiego, Stokrotkę oraz sieć salonów optycznych Jai Kudo. Razem to ponad 2000 sklepów w całej Polsce. Jest to bardzo dobrze odbierane przez osoby neuro różnorodne. Ułatwia im życie, poprawia komfort dla wszystkich, podnosi świadomość na temat autyzmu i neuro różnorodności. To ogromny wpływ i dobra prognoza na przyszłość - będziemy szli w Polsce do przodu z akceptacją neuro różnorodności.

Sytuacja osób z Ukrainy

W tej części raportu poruszone zostaną kwestie związane z sytuacją Ukraińców i Ukrainek w Polsce oraz na polskim rynku pracy. W związku ze zmieniającą się sytuacją społeczno-polityczną, w ciągu ostatnich lat liczba przebywających i pracujących w naszym kraju osób z Ukrainy bardzo się zmieniała. Przeobrażeniu ulegała również struktura demograficzna migrantów. W związku z tym tekst został podzielony na kilka części. W pierwszej przywołane zostaną dane oraz opis sytuacji przed eskalacją wojny w 2022 roku. Dalej - podajemy, jak zmieniły się liczby i okoliczności po 24 lutego 2022 roku. Kolejny fragment przybliży badania pokazujące stosunek Polaków do Ukraińców. Na zakończenie opisujemy kwestię najbardziej istotną w tym raporcie - aktualną sytuację uchodźców na polskim rynku pracy oraz ich potrzeby, na które biznes może odpowiedzieć inkluzywnymi działaniami.

Przed 2022 rokiem

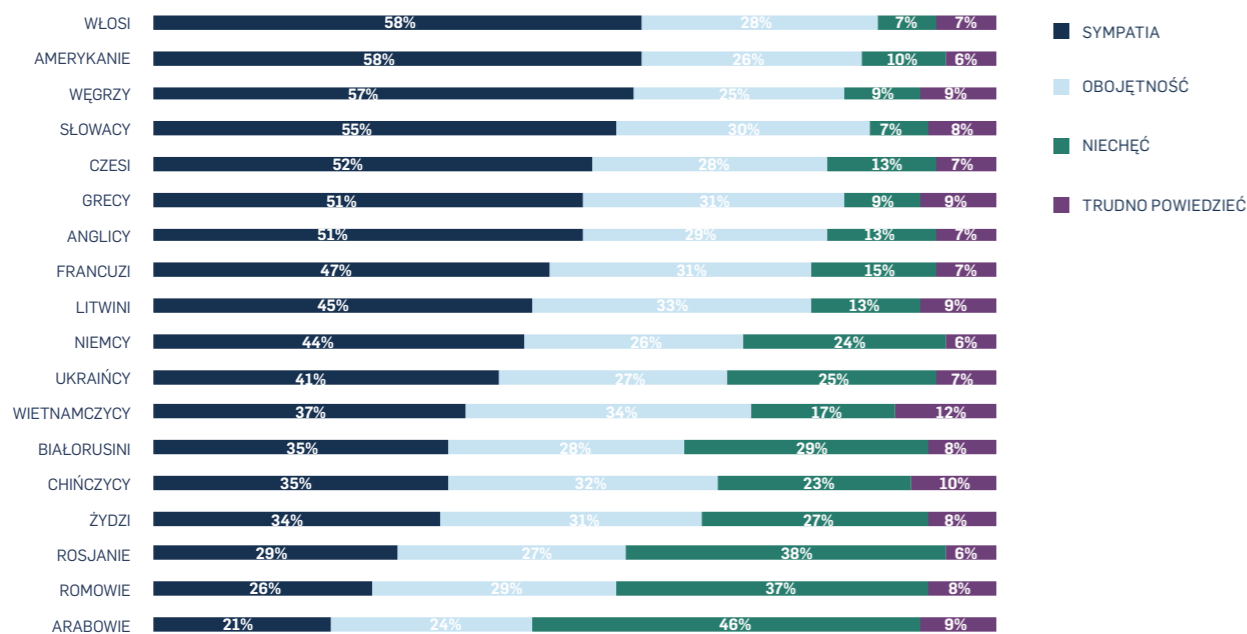
Ukraińcy od wielu lat byli jedną z najliczniejszych narodowościowo grup migrujących do Polski. Jednak jeszcze przed 2014 rokiem nie były to liczby znaczące w skali kraju. Według dostępnych szacunków zasób wszystkich imigrantów, nie tylko z Ukrainy,

przebywających w Polsce w 2011 roku wynosił ok. 100 tys osób (GUS). Sytuacja zmieniła się znacząco w 2014 roku po agresji Rosji na tereny wschodniej Ukrainy. Do Polski zaczęło przyjeżdżać coraz więcej osób z wschodniej granicy. Część emigrowała ze względu na związane z wojną konsekwencje społeczno-gospodarcze, ale wiele osób decydowało się też na wyjazd zarobkowy - Polska przechodziła okres rozwoju gospodarczego i pojawił się duży popyt na pracę.

Szacuje się, że przed 24 lutego 2022 roku w Polsce przebywało ok. 1,35 mln Ukraińców. Ponad połowę (57%) stanowili mężczyźni, którzy w większości bez problemu znajdowali pracę. Ich migracja miała często specyficzną formę - była czasowa lub cyrkulacyjna.

Zgodnie z badaniem CBOS opublikowanym w lutym 2022 roku, jeszcze przed agresją Rosji, mniej niż połowa Polaków - 41% wyrażała sympatię do Ukraińców, z kolei 25% deklarowało, że czuje do nich niechęć. W porównaniu do innych branych pod uwagę narodów, Ukraińcy plasowali się mniej więcej w połowie stawki. W zestawieniu z naszymi sąsiadami nie wypadali dobrze - większą sympatię deklarowaliśmy w stosunku do Słowaków, Czechów, Litwinów i Niemców.

JAKBY PAN(I) OKREŚLIŁ(A) SWÓJ STOSUNEK DO INNYCH NARODÓW?



Źródło: CBOS, Stosunek do innych narodów. Komunikat z badań, Nr 21/2022



Po 24. lutego 2022 roku

Eskalacja wojny w lutym znacząco wpłynęła na liczbę i sytuację Ukraińców w Polsce. Autorzy raportu Gościńska Polska 2022+ skalię obecności Ukraińców w naszym kraju w kwietniu 2022 r. szacowali na około 2,9 mln.

Poza wzrostem liczby osób, zmieniła się również znacząco struktura demograficzna Ukraińców przebywających w Polsce. Spośród uchodźców, którzy zarejestrowali się, by uzyskać numer PESEL, 47% stanowiły dzieci i młodzież do 18. roku życia, 42% - kobiety w wieku produkcyjnym (18-65 lat), 7% - osoby starsze, a jedynie 4% - mężczyźni w wieku produkcyjnym (18-65 lat).

Sytuacja imigrantów z Ukrainy jako przykład braku systemowych rozwiązań

24 lutego 2022 r. stworzyliśmy wraz z osobami z różnych organizacji koalicję, która pomaga osobom czarnym pochodzenia afrykańskiego, które uciekły z Ukrainy. Okazało się, że ich sytuacja jest bardzo trudna. Wielu z nich nie jest obywatelami Ukrainy, byli tam tylko na studiach. I teraz, kiedy są już w Polsce, okazuje się, że funkcjonują w błędnym kole - bo z jednej strony nie mogą pracować, nie mając pozwolenia na pracę w Polsce, z drugiej nie mogą za darmo studiować w Polsce, bo nie są Ukraińcami. Są w sytuacji bez wyjścia. Dlaczego tak się dzieje? W przepisach dotyczących możliwości zatrudniania osób z Ukrainy, która została wprowadzona w czasie rosyjskiego ataku na Ukrainę nie uwzględniono

osób, które przybywają z Ukrainy, ale nie są jej obywatelami. Można powiedzieć, że nawet opracowując jakieś rozwiązania dla osób uchodźczych, czyli dla mniejszości zagrożonej wykluczeniem w Polsce nie pomyślano o tym, że w tej grupie będą osoby w innej sytuacji i nie stworzono dla nich żadnego systemowego rozwiązania.

dr Margaret Amaka Ohia - Nowak,
Trenerka Komunikacji Międzykulturowej I Interpersonalnej,
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

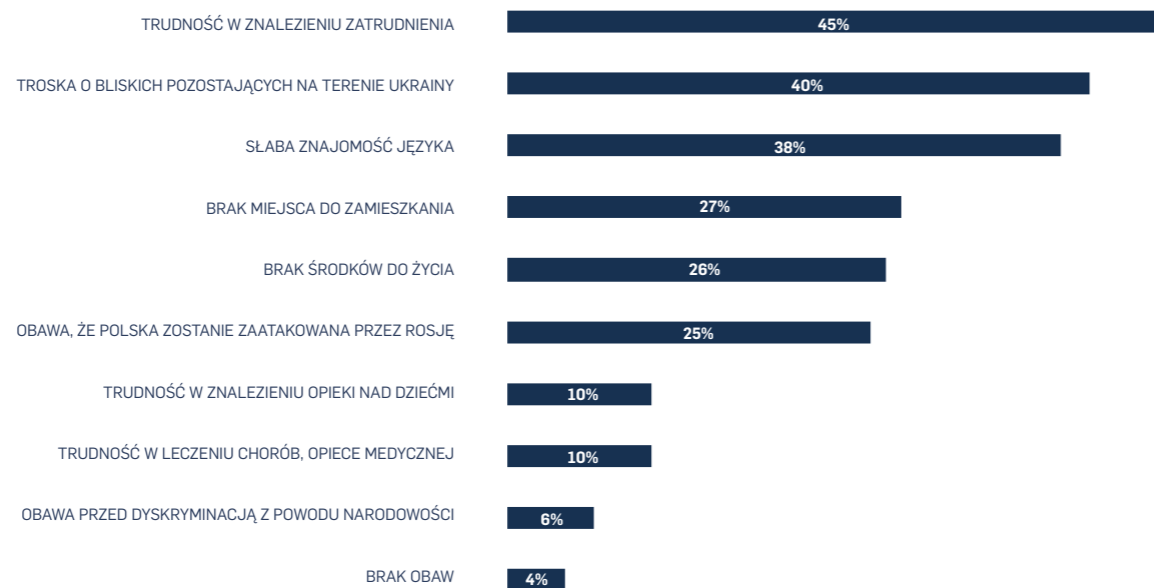
Stosunek Polaków do Ukraińców - badania

Bezpośrednio po wybuchu wojny Polacy okazali Ukraińcom duże wsparcie, oferując im pomoc i zapraszając do własnego kraju. Według badań CBOS-u w marcu 2022 roku rekordowe 94% osób uważało, że Polska powinna przyjmować ukraińskich uchodźców z terenów objętych konfliktem. W kolejnych miesiącach to przekonanie słabło, jednak wciąż utrzymywało się na wysokim poziomie (91-82% w zależności od miesiąca).

Nie wiadomo, jak potoczą się dalsze losy Ukrainy oraz kiedy i w jakich okolicznościach nastąpi koniec wojny, a także jakie decyzje podejmą Ukraińcy. Na razie 30% przebywających aktualnie w Polsce uchodźców deklaruje, że chce zostać u nas już na stałe. W związku z tym potrzebne są działania sprzyjające ich integracji i włączaniu w sieci pracowniczo-społeczne.

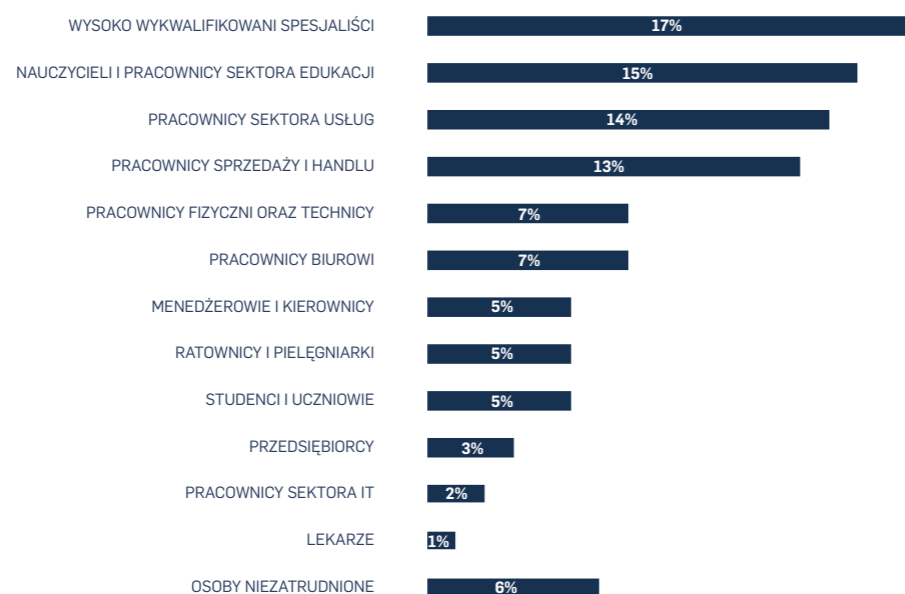
W związku z przedłużającym się konfliktem w Ukrainie oraz problemami ostatnich miesięcy (inflacja, brak zapasów energetycznych,

JAKIE MA PAN/PANI OBawy DOTYCZĄCE ŻYCIA ZA GRANICĄ (MOŻLIWOŚĆ WIELU ODPOWIEDZI)



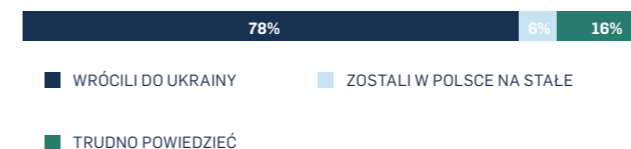
Raport specjalny, Uchodźcy z Ukrainy w Polsce, EWL, 2022 (N=400)

JAKI ZAWÓD WYKONYWAŁ/WYKONYWAŁA PAN/PANI W UKRAINIE?



Źródło: Raport specjalny "Uchodźcy z Ukrainy w Polsce", EWL, 2022 (N=400)

CZY PAN(I) OSOBIŚCIE WOLAŁ(A)BY, ŻEBY UCHODŹCY Z UKRAINY PO ZAKOŃCZENIU WOJNY:



Źródło: CBOS, Polacy wobec wojny w Ukrainie i ukraińskich uchodźców. Komunikat z badań, Nr 101/2022

zamykające się małe firmy) początkowy entuzjazm polskiego społeczeństwa nieco zmalał. Jak wynika z badania CBOS-u z sierpnia 2022 roku, aż 46% Polaków uważa, że przyjmowanie uchodźców z Ukrainy nie będzie dla naszego kraju w dłuższej perspektywie korzystne gospodarczo. Zdecydowana większość (78%) deklaruje również, że wolałaby, żeby Ukraińcy po zakończeniu wojny wrócili do swojego kraju, a tylko 6% chciałoby, żeby zostali u nas na stałe.

Jak opisują w raporcie Polacy za Ukrainą, ale przeciw Ukraińcom Przemysław Sadura i Sławomir Sierakowski, w sytuacji trudności i niepewności związanych z wojną, kryzysem energetycznym oraz inflacją, Polacy potrzebują kozła ofiarnego. I znajdują go - najczęściej właśnie w uchodźcach. Wśród przekazywanych ustnie i w social mediach historii - także podsycanych przez rosyjską propagandę - mnożą się opowieści o roszczeniowych Ukraińcach, zajmujących miejsca w kolejkach do lekarzy, żłobków, przedszkoli czy szkół oraz mających za darmo dostęp do wszelkich przywilejów należących się "przede wszystkim Polakom".

Z raportu Uchodźcy z Ukrainy w Polsce wydanego przez Monitor Deloitte wynika, że 21% ankietowanych postrzega uchodźców z Ukrainy za zagrożenie dla Polski. Jako powody podają negatywny wpływ na rynek pracy, budżet Polski oraz inflację; potencjalny wzrost przestępczości; oraz ukraiński nacjonalizm.

Sytuacja Ukraińców na rynku pracy

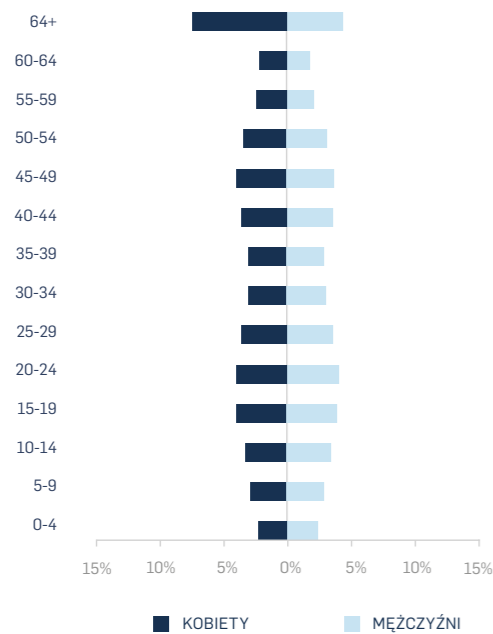
Jak widać w dostępnych danych, 54% uchodźczyń i uchodźców ma wyższe wykształcenie. Często jednak nie są w stanie wykorzystać w pracy swojej wiedzy i kwalifikacji. Jak wskazują autorzy raportu Uchodźcy z Ukrainy w Polsce, największymi barierami w tym przypadku są brak znajomości języka polskiego oraz problem z weryfikacją dokumentów i nostryfikacją dyplomów. Poza tym 1/3 uchodźczyń i uchodźców przyjechało do Polski z dziećmi; często w ich przypadku problemem i przeszkodą w podjęciu pracy jest niska dostępność usług opiekuńczych. Zdarza się również, że ze względu na brak dostępu do rzetelnych informacji, Ukraińcy trafiają do czarnej lub szarej strefy rynku.

Identyfikowane problemy znajdują odzwierciedlenie również w obawach wyrażanych przez samych imigrantów. W badaniu Uchodźcy z Ukrainy w Polsce przeprowadzonego przez Platformę Migracyjną EWL 45% ankietowanych przyznało, że największą obawą związaną z życiem w Polsce jest problem ze znalezieniem pracy, a 38% martwi się słabą znajomością języka polskiego.

W wyniku tych problemów i barier szanse, jakie daje napływ wysoko wykwalifikowanych pracowników i pracowniczek pochodzenia ukraińskiego, są niedostatecznie wykorzystywane. Potwierdzają to dane z badania przeprowadzonego przez agencję IPOS, według których spośród zatrudnionych obecnie osób, aż 62% wskazuje, że wykonuje pracę niezgodną ze swoimi kwalifikacjami. A patrząc

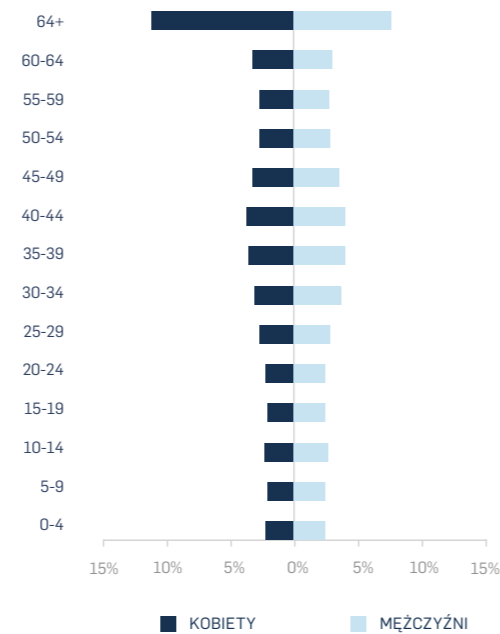


LUDNOŚĆ POLSKI W 2002 ROKU (38,5 MLN OSÓB)



Źródło: Piramidy populacji świata od roku 1950 do 2100 - Polska 2002 - populationpyramid.net

LUDNOŚĆ POLSKI W 2022 ROKU (37,7 MLN OSÓB)



Źródło: Piramidy populacji świata od roku 1950 do 2100 - Polska 2002 - populationpyramid.net

na dane dotyczące zawodów wykonywanych wcześniej przez Ukraińców w swoim kraju, widać, że mają wiele do zaoferowania: 17% uchodźczyń i uchodźców to wysoko wykwalifikowani specjaliści, 15% - nauczyciele i pracownicy sektora edukacji, a 14% - pracownicy sektora usług.

Szanse i możliwości jakie niesie zatrudnianie ukraińskich pracowników są nie do przecenienia - szacowany wzrost PKB, wynikający z napływu imigrantów z Ukrainy waha się od 0,2 proc. do 3,5 proc¹.

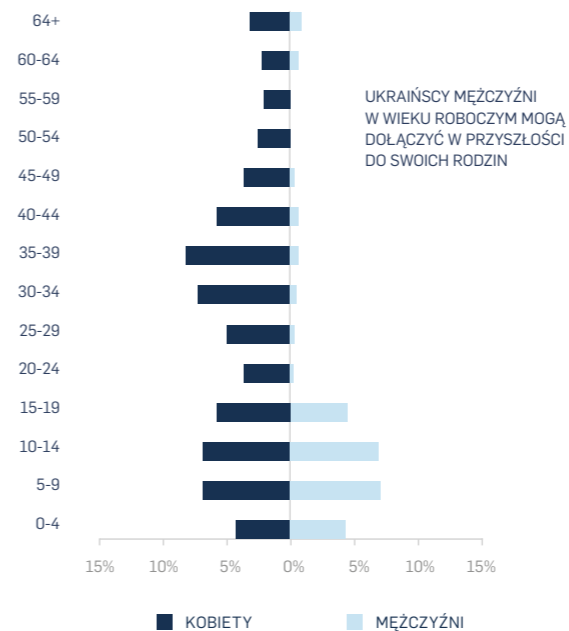
Napływ pracowników z Ukrainy może zmniejszyć niedobór pracowników na polskim rynku pracy oraz być jednym z rozwiązań dla prognozowanych zmian struktury demograficznej i wesprzeć nasz system emerytalny.

Dla większości z nas [Ukraińców] to nie jest problem, żeby rozumieć polski. My właściwie wszyscy dobrze rozumiemy 80% wypowiedzi, ale problem jest taki, że

nie za bardzo umiemy mówić. Niestety nie wszystkie organizacje organizują kursy językowe. A wiadomo, że po pracy nie wszyscy mogą sobie pozwolić na to, żeby dodatkowo się doszkalać. Potrzeba na to dodatkowego czasu, a przede wszystkim pieniędzy. Dla wielu osób to jest zbyt drogie. Nie każdy ma też tyle siły, motywacji i możliwości, żeby robić coś dodatkowo po pracy. Wiadomo, wszyscy są zmęczeni. Moim zdaniem to jest nie w porządku, kiedy firmy w pewnym sensie wykluczają tak pracowników, tak jak w przypadku mojej koleżanki - jest na czasowym kontrakcie, dlatego nie dostanie dofinansowania do kursu językowego.

Mimo że wielu pracodawców deklaruje chęć zatrudniania osób z Ukrainy i stara się ułatwiać uchodźczyniom i uchodźcom podejmowanie pracy, wciąż istnieje jeszcze dużo barier utrudniających włączanie ich do polskich organizacji. Choć brakuje oficjalnych danych w tym zakresie, szacuje się, że wiele osób z Ukrainy trafia na czarny rynek pracy i staje się ofiarami oszustw ze strony nieuczciwych przedsiębiorców. Jest to prawdopodobnie skutkiem braku dostępu do rzetelnej informacji, co wskazuje na brak równości w tym zakresie między Polakami a Ukraińcami. Konieczność usprawnienia działań włączających widać też, patrząc na odsetek osób pracujących poniżej swoich kwalifikacji. Również deklaracje i potrzeby, o których mówią sami uchodźcy,

STRUKTURA DEMOGRAFICZNA UCHODźCÓW WOJENNYCH Z UKRAINY (WOLUMEN RÓWNY ~3% POLAKÓW)



Opracowanie własne na podstawie danych PESEL

są dowodem na to, że wciąż jest jeszcze dużo do zrobienia w obszarze inkluzywności i integracji. Respondenci zapytani przez agencję IPSOS, jakiej pomocy najbardziej potrzebują, wskazywali na konieczność wsparcia w nauce języka polskiego (48%) oraz pomoc w znalezieniu pracy (36%).

Na początku, zaraz po wybuchu wojny, w supermarketach były wózki dla potrzebujących. Moja przyjaciółka stała w kolejce z produktami, które chciała kupić. Jakiś pan usłyszał, że ona mówi po ukraińsku i zapytał się jej "a może pani bułeczkę kupić?". Bo chyba uznał, że ona sama to nie może. Jest tego typu stereotypizacja. Są ludzie, którzy myślą, że skoro jesteśmy uchodźcami, to jesteśmy biedni, jesteśmy nieinteligentni albo coś takiego. A my przecież mieliśmy wszystko, po prostu normalne życie. Przecież możemy mieć iPhone'y, piękne ubrania. Przecież to nie z powodu biedy przyjechalśmy do innego kraju.

Nigdy nie myślałam o tym, żeby wyjeżdżać do innego kraju. Chciałam zostać w Ukrainie. Wyjechałam w marcu z Kijowa, nasz pociąg był do Lwowa, ale coś się stało w nocy i nie pojechałam do Lwowa, tylko przyjechałam do Polski. Więc po prostu nie miałam wyboru."



¹ Deloitte, Uchodźcy z Ukrainy w Polsce. Wyzwania i potencjał integracji, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/zarządzania-procesami-i-strategiczne/articles/Uchodźcy-z-Ukrainy-w-Polsce.html> dostęp: 02.01.23.



II.

AKCEPTACJA W POLSKIM
SPOŁECZEŃSTWIE – WYNIKI BADAŃ

Z kim czujemy się ok w pracy, a z kim (jeszcze) nie?

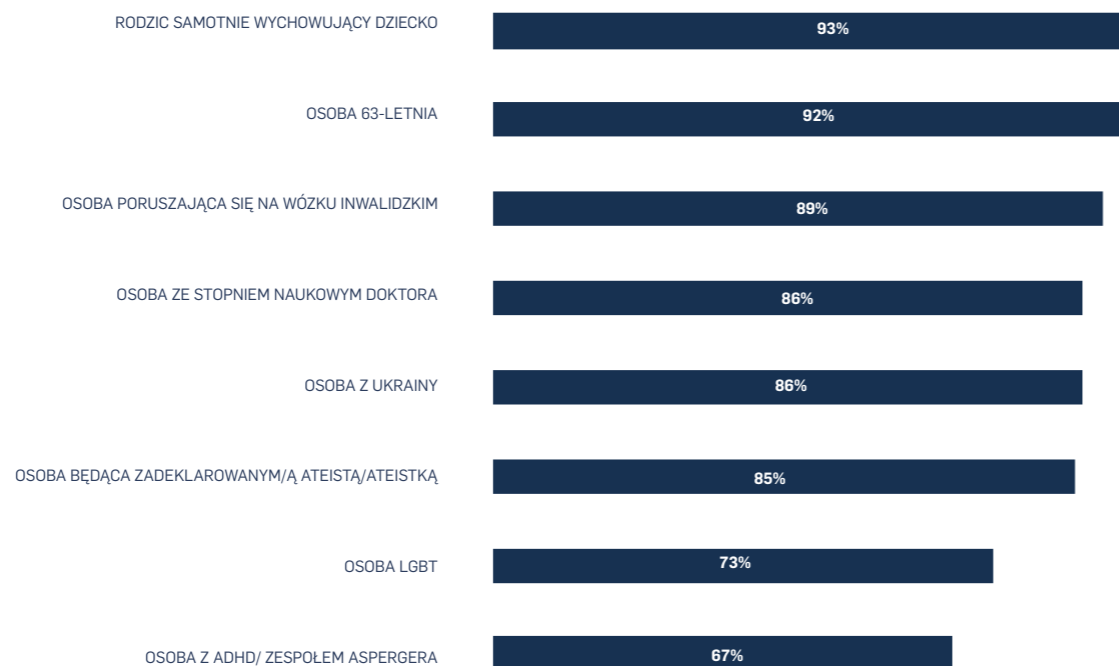
Badanie zrealizowała firma IPSOS we współpracy z Narrative Impact na grupie 1000 osób w okresie 1–6 grudnia 2022 metodą CAPI (badania ankietowe wspomagane komputerowo). W zestawie pytań grupy, których sytuacja stanowi oś raportu, zostały skontekstowane innymi grupami, które obniżają efekt autoprezentacyjny w odpowiedzi na pytania o grupy najbardziej zagrożone brakiem akceptacji (np. osoby z doktoratem, ateista/ka).

Najczęściej dobrze się czujemy w pracy z tymi, z którymi najłatwiej się zetknąć w codziennym życiu, więc nie są „inni”, nawet jeśli różnią się od nas (rodzice samotnie wychowujący dziecko i seniorzy). Najrzadziej czujemy się dobrze z tymi, o których mamy małą wiedzę lub rzadko się stykamy (LGBTQIA+, osoby z zespołem Aspergera/ADHD):

Największa grupa osób jednoznacznie deklaruje dyskomfort w przypadku pracy z osobą LGBTQIA+ (16 procent, 11 procent wskazało odpowiedź „trudno powiedzieć”), podczas gdy w przypadku osób z zespołem Aspergera/ADHD mamy 15 procent osób deklarujących dyskomfort i 17 procent osób mówiących „nie wiem”, co może być pochodną niskiego stanu wiedzy na temat tych cech.

Adam Ciołek, Ipsos Polska

CZY DOBRZE BY SIĘ PAN(I) CZUŁ(A), GDYBY W PANA(I) ZESPOLE W PRACY PRACOWAŁ/PRACOWAŁA: (ODSETEK ODPOWIEDZI NA TAK)



Płeć

Wobec wszystkich wymienionych osób kobiety częściej niż mężczyźni akceptowali różne osoby w zespołach.

Najmniejsza różnica pomiędzy kobietami i mężczyznami dotyczyła rodzica samotnie wychowującego dziecko (kobiety – 94 proc, mężczyźni – 92 proc): tylko 2 punkty procentowe różnicy pomiędzy płciami.

Płeć respondentów najbardziej różnicowała podejście wobec:

- **osoby LGBTQIA+** (dobrze w zespole z nim/nią czułoby się 78 proc. kobiet, ale tylko 68 proc. mężczyzn) – **10 punktów procentowych różnicy pomiędzy kobietami a mężczyznami**
- **osoby z Ukrainy** (dobrze w zespole z nim/nią czułoby się 90 proc. kobiet, ale tylko 82 proc. mężczyzn): **8 punktów procentowych różnicy pomiędzy kobietami a mężczyznami**
- **osoby z ADHD/zespołem Aspergera** (dobrze w zespole z nim/nią czułoby się 71 proc. kobiet, ale tylko 68 proc. mężczyzn): **8 punktów procentowych różnicy pomiędzy kobietami a mężczyznami**.

Istotne różnice w podchodzeniu zwłaszcza do osób „obcych” między płciami zdają się potwierdzać stereotypy o bardziej tolerancyjnych i empatycznych kobietach, zwłaszcza w zestawieniu z odpowiedziami jednoznacznie „wrogimi”. Mężczyźni istotnie częściej niż kobiety wprost deklarują, że nie czuliby się komfortowo pracując z osobami z zespołem Aspergera/ADHD, osobami LGBTQIA+ (największa różnica, między 20 a 12 procent), osobami z Ukrainy (choć tu różnica jest w miarę nieduża), doktorami oraz osobami na wózku inwalidzkim.

Adam Ciołek, Ipsos Polska

Wiek respondentów

Spośród Polaków w wieku produkcyjnym (18–65 lat) najbardziej akceptujące są dwie najmłodsze grupy: 18–24 oraz 25–34 lat.

Osoba z Ukrainy pracująca z nami w zespole była akceptowana niemal w tym samym stopniu przez osoby z różnych grup wiekowych (od 84 proc. w grupach 35–44 i 45–54 do 89 proc. w grupach 18–24 i 55–64).

Osoba LGBTQIA+ oraz osoba ze zespołem Aspergera/ADHD były wyraźnie bardziej akceptowane przez dwie najmłodsze grupy 18–24 oraz 25–34 lat (wyniki powyżej 80 proc. w obu grupach

wiekowych dla osoby LGBTQIA+ oraz powyżej 70 proc. w obu grupach wiekowych dla osoby z zespołem Aspergera/ADHD).

Jeśli bierzemy pod uwagę tylko wiek produkcyjny, to nie ma tu istotnych różnic (jest między najmłodszymi grupami a 65+) ale tak, tendencję i pewną „przepaść” między-pokoleniową widać. Warto chyba zwrócić uwagę, że wiek 34 lata to roczniki od 1988 dorastające już w latach 90. I podczas transformacji ustrojowej – a więc w zupełnie innej rzeczywistości niż pozostali respondenci.

Adam Ciołek, Ipsos Polska

Wykształcenie

Osoby z wykształceniem średnim i wyższym częściej wskazywały, że będą się czuły dobrze pracując w zespole ze wskazanymi osobami. Czasami te różnice były niewielkie, czasami znaczące:

Niewielka różnica:

- **Z osobą z Ukrainy** w zespole czułoby się dobrze 85 proc. osób z wykształceniem podstawowym i zawodowym oraz 89 proc. osób ze średnim i wyższym wykształceniem.

Znacząca różnica:

- **Osoba LGBTQIA+** – czułoby się z nią dobrze tylko 64 proc. z wykształceniem podstawowym i zawodowym oraz aż 80 proc. osób ze średnim i wyższym wykształceniem.
- **Osoba z zespołem Aspergera lub ADHD** – czułoby się z nią dobrze tylko 61 proc. z wykształceniem podstawowym i zawodowym oraz 72 proc. osób ze średnim i wyższym wykształceniem.

Warto zwrócić jeszcze uwagę na zadeklarowanego ateistę, gdzie również mamy dużą (10 punktów procentowych) różnicę między wykształceniem podstawowym i zawodowym, osobę z tytułem doktora gdzie ta różnica wynosi 9 punktów procentowych oraz osobę poruszającą się na wózku – 7 punktów procentowych. Wszystkie te przypadki pozwalają postawić tezę, że im dłuższa formalna edukacja, tym jesteśmy bardziej skłonni zaakceptować „innego”. Najciekawszą jednak rzeczą jest to, że o ile mamy sporo istotnych różnic w przypadku odsetka odpowiedzi „tak”, to w większości jest to skutkiem nieco większego odsetka odpowiedzi „nie wiem” wśród osób z niższym wykształceniem (czyli może nie chodzi o brak akceptacji, co być może bardziej o pewną

trudność postawienia się w sytuacji kontaktu z taką osobą). Jedynie w przypadku osób LGBTQIA+ istotnie więcej osób z niższym wykształceniem wprost deklaruje, że nie czułaby się z taką osobą dobrze – różnica wynosi 11 punktów procentowych (23 proc. dla wykształcenia podstawowego i zawodowego, a 12 proc. dla wykształcenia średniego i wyższego).

Adam Ciołek, Ipsos Polska

Miejsce zamieszkania

Respondenci z różnych miejsc zamieszkania wykazywali różny poziom akceptacji dla poszczególnych osób w swoim zespole, ale nie było prostej zależności metropolie akceptują, a tereny wiejskie nie.

Osoba z Ukrainy była najbardziej akceptowana przez respondentów ze wsi (91 proc.) oraz średniej wielkości miast (85 proc.).

To 85 proc. to miasta 50-200 tys. Istotna różnica między wsią, a miastami pozwala postawić teorię, że na wsi osoby z Ukrainy mogą stanowić istotny wkład do miejscowej siły roboczej (zwłaszcza w przypadku prac sezonowych), ale są jednocześnie postrzegani jako osoby tymczasowo w niej przebywające, podczas gdy w miastach (zwłaszcza większych) mogą stanowić realną konkurencję na rynku pracy. Ciekawe jest również to, że mieszkańcy wsi mają bardziej sprecyzowany stosunek do tej sprawy – najmniej jest tu wskazań odpowiedzi „nie wiem”.

Adam Ciołek, Ipsos Polska

Osoba LGBTQIA+ była nieznacznie bardziej akceptowana w dużych miastach (76 proc.) oraz w małych miejscowościach (74 proc.).

Różnice między wsią, a dużym miastem są tu minimalne – więc ciężko mówić o realnej różnicy (bo rozpiętość wyników to zaledwie 4 punkty procentowe). Za to ciekawy jest odsetek tych, którzy deklarują niechęć do osób LGBTQIA+: o ile różnice między wielkościami miejscowości również nie są istotne statystycznie, to widać zależność: wraz ze wzrostem wielkości miejscowości spada odsetek deklaracji jednoznacznie negatywnych (z 19 proc. na wsi do 12 proc. w największych miastach).

Adam Ciołek, Ipsos Polska

Osoba z ADHD/zespołem Aspergera była najbardziej akceptowana w miastach, niezależnie od wielkości (małe, średnie i duże – po 69 proc.).

Tutaj również różnice między wsiami a miastem (tylko 4 punkty procentowe) nie pozwalają stwierdzić, że jest to różnica, na podstawie której możemy postawić taki wniosek. Również jeśli chodzi o pozostałe odpowiedzi, nie widać znaczących różnic. Czyli ja bym stwierdził, że wielkość miejscowości tego w żadne sposób nie różnicuje.

Adam Ciołek, Ipsos Polska

Regiony

Regiony wyróżniliśmy według podziału NUTS-1 obowiązującego do 2017r. Najbardziej akceptujący okazał się północny region Polski (97 proc. akceptacji dla osoby z Ukrainy w zespole, 89 proc., dla osoby LGBTQIA+ oraz 78 proc. dla osoby z zespołem Aspergera/ADHD).

Oprócz północy akceptacja respondentów z różnych regionów dla poszczególnych osób w zespole była zróżnicowana:

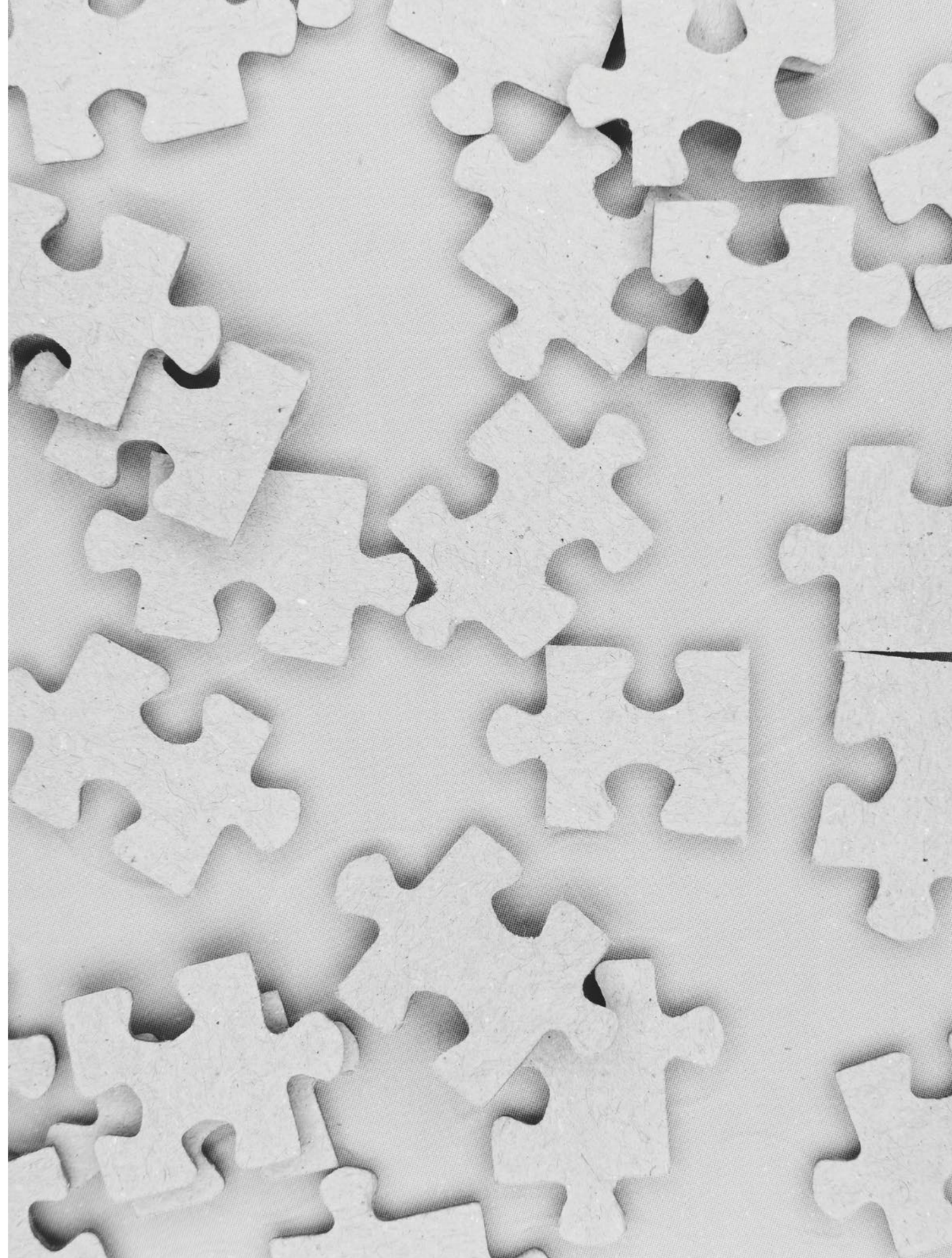
Osoba z Ukrainy była najbardziej akceptowana przez respondentów z regionów: południowego (85 proc.) i wschodniego (87 proc.); najmniej – w regionie centralnym (82 proc.).

Osoba LGBTQIA+ była najbardziej akceptowana w regionie północno-zachodnim (84 proc.), a najmniej – w regionie wschodnim (tylko 56 proc.).

Osoba z ADHD/zespołem Aspergera była najbardziej akceptowana w regionie północno-zachodnim (73 proc.) a najmniej – w regionie wschodnim (tylko 58 proc.).

Niższa akceptacja osób LGBTQIA+ we wschodniej Polsce (w porównaniu do najwyższej w Polsce północno-zachodniej) jest kolejnym potwierdzeniem obserwowanej od wielu lat różnicy światopoglądowej, między wschodnią częścią Polski, deklarującą większe przywiązanie do tradycyjnych struktur społecznych i konserwatywnych wartości, a Polską zachodnią i północną, gdzie powojenne przesiedlenia zaowocowały zanikiem tych struktur, a w efekcie – mniejszym przywiązaniem do postaw i wartości konserwatywnych. Widać to również w odsetku odpowiedzi jednoznacznie negatywnych w stosunku do osób LGBTQIA+: (region centralny – 24 proc., region wschodni: 23%) i ucieczkowych (region wschodni: 22 proc.)

Adam Ciołek, Ipsos Polska



III.

JAK DZIAŁA JĘZYK INKLUZYWNY?



Jak działa język inkluzywny?

Badanie zostało zrealizowane przez firmę IPSOS we współpracy z Narrative Impact. Badanie odbyło się w formie wspomaganego komputerowo wywiadu (CAWI) i wzięło w nim udział 1375 osób pracujących. Respondenci zostali losowo podzieleni na 3 grupy, z których każda otrzymała inną wersję językową tej samej treści: wersja A – inkluzywna, wersja B – bez inkluzywności (ogólna, we współczesnym standardzie), wersja C – ekskluzywna (nie uwzględniająca niektórych form, np. feminatywów). Każdy respondent ocenił 3 teksty typowe dla komunikacji organizacji: zaproszenie na firmową imprezę, ogłoszenie o pracę oraz komunikat o projekcie. Każdy z tekstów był oceniany na stwierdzeniach oraz poprzez wskazanie fragmentów: ważnych, nieważnych, irytujących i świadczących o przyjazności.

Zaproszenie

W zaproszeniu na imprezę zmiennymi były: orientacja seksualna oraz żeńskie formy osobowe (feminatywy). W wersji A (inkluzywnej) były to takie sformułowania, jak „zapraszamy również partnerów i partnerki naszych pracowników i pracowniczek, zapraszamy każdą parę”. W wersji B (bez inkluzywności) sformułowanie brzmiało: „zapraszamy również partnerów naszych pracowników.” W wersji C (ekskluzywnej): „zapraszamy również małżonków naszych pracowników.”

W tekście ogłoszenia pojawiały się różne słowa określające kobietę stojącą na czele organizacji. W wersji A (inkluzywnej) ogłoszenia na imprezę firmową zapraszała „Nasza prezeska”; w wersji B (bez inkluzywności): „Nasza Pani prezes”, a w wersji C (ekskluzywnej) – „Nasza prezes”.

Okazuje się, że respondenci pytani o to, czy firma okazuje szacunek wszystkim pracownikom, ci, którym przedstawiono wersję A (inkluzywną) są odpowiedzieli twierdząco w 68 proc., respondenci czytający wersję B (nieinkluzywną) odpowiedzieli tak w 59 proc., natomiast ci czytający wersję C (ekskluzywną) zgodzili się tylko w 54 proc.

Z kolei w zakresie wizerunku firmy na pytanie, czy firma daje możliwości rozwoju wszystkim pracownikom – 67 proc. respondentów czytających wersję A (inkluzywną) odpowiedziało tak, w porównaniu do 59 proc. osób mających wersję B (nieinkluzywną) oraz 55 proc. osób czytających wersję ekskluzywną. Poczucie szacunku i przeświadczenie o możliwości rozwoju idą więc niejako w pakiecie

Ze stwierdzeniem „W tej firmie panuje dobra atmosfera” zgodziło się 61% respondentów czytających inkluzywny tekst, 57 proc. osób czytających nieinkluzywny tekst 51% czytających wersję ekskluzywną. Oznacza to, że formy inkluzywne stają postawą heurystyk związanych z relacjami pracowników i firmy.

Ogłoszenie o pracę

W ogłoszeniu o pracę badaliśmy inkluzywne podejście do płci oraz wieku pracowników.

Płeć pojawiała się w tytule ogłoszenia; w wersji A (inkluzywnej): „Poszukujemy dyrektora lub dyrektorki do działu logistyki”. W wersji B (bez inkluzywności): „Poszukujemy dyrektora do działu logistyki” oraz w wersji C (ekskluzywnej) dodana była cecha kojarzona ze stereotypową męskością i mocno hierarchiczną strukturą: „Poszukujemy silnego dyrektora do działu logistyki”.

Ten ostatni fragment tekstu wskazywany był również jako jeden z najbardziej irytujących w badanych tekstach, w odróżnieniu od feminatywów, które właściwie nie polaryzowały. Świadczy to o tym, że polaryzacja odnośnie do nich występuje przede wszystkim wśród grup kierowniczych, które postrzegają zmianę form męskich jako zagrożenie dla swojego statusu.

Z kolei wiek/doświadczenie pojawiało się w treści jako jeden z punktów w kategorii wymagań od kandydatów: w wersji A (inkluzywnej) zastosowano sformułowanie: „Poszukujemy kierowników i kierowniczek w różnym wieku i z różnym doświadczeniem”. W wersji B (bez inkluzywności): „Poszukujemy kierowników z doświadczeniem zawodowym”, „Poszukujemy dyrektora do działu logistyki” oraz w wersji C (ekskluzywnej): „Poszukujemy kierowników, bogate doświadczenie nie jest potrzebne, tylko chęć do nauki i dynamicznej pracy” które, według badań wstępnych, zostało zakwalifikowane jako sformułowanie filtrujące i kierowane w praktyce do młodszych wiekiem pracowników.

Okazuje się, że gdy zapytano respondentów o to, czy firma okazuje szacunek wszystkim pracownikom, są 65 % respondentów czytających wersję A (inkluzywną względem płci i wieku) odpowiedziało twierdząco, 53 % respondentów czytających wersję B (nieinkluzywną), natomiast tylko 49 % respondentów czytających wersję C (ekskluzywną względem płci i wieku) zgodziło się z twierdzeniem o okazywaniu szacunku.

Z kolei na pytanie o to, czy firma daje możliwości rozwoju wszystkim pracownikom, 73 proc. respondentów czytających wersję A (inkluzywną) odpowiedziało twierdząco, w porównaniu do 61 proc. osób mających wersję B (nieinkluzywną) oraz 54 proc. osób czytających wersję ekskluzywną. Wersje inkluzywne zatem lepiej działają na wszystkich respondentów.

Respondenci na pytanie o to, czy w firmie wystosowującej dane ogłoszenie panuje dobra atmosfera, odpowiadali następująco: wersji A (inkluzywnej) 57 proc. oceniło atmosferę jako dobrą, wersji B (nieinkluzywnej) 53 proc., a w wersji C (ekskluzywnej) 49 proc.

Komunikat o inkluzywnym projekcie

Trzecim badanym tekstem było zaproszenie pracowników do zgłaszania swoich pomysłów w ogólnofirmowym projekcie. W wersji A (inkluzywnej) użyte sformułowania dotyczyły:

- nie tyle zgłaszania pomysłów (czasownik sugerujący oś hierarchii góra dół), ale dzielenia się (oś pozioma): „nie wahajcie się nimi [pomysłami] podzielić na forum”;
- docenienia różnorodnego doświadczenia: „Wasze różne doświadczenia życiowe i zawodowe są ważne, bo sprawiają, że możemy lepiej opracować nasz produkt, unikając błędów”.
- Konkretnej osoby, która będzie reprezentować pomysły i uwagi przed zarządem. Użyte sformułowanie to: Manager Waszego działu [tu użyto popularnego nazwiska] został wyznaczony przez kierownictwo, żeby przedstawić wszystkie Wasze pomysły i uwagi,

W wersji B (bez inkluzywności) nie było dzielenia się, ale zgłaszanie i nie było efektu sprawczości – przedstawienia zarządowi. Sformułowanie brzmiało: „Jeśli macie jakieś pomysły albo uwagi dotyczące projektu – zgłaszajcie je do managera [tu użyto popularnego nazwiska] W wersji C (ekskluzywnej) od razu zapowiadano wstępną selekcję pomysłów; sformułowanie brzmiało: „Wyłącznie konstruktywne pomysły i rzeczowe uwagi dotyczące projektu zgłaszajcie do managera [tu użyto popularnego nazwiska].”

Czy respondenci zauważali różnice? W jakiej części? W większości. Respondenci zostali zapytani, czy coś konkretnego wskazuje w prezentowanym tekście na to, że firma jest przyjazna. W wersji B (nieinkluzywnej) i C (ekskluzywnej) połowa stwierdziła, że nie na to nie wskazuje. W wersji A (inkluzywnej) znaczeni mniej, bo 38 % nie doszukało się znaków przyjazności. Warto jeszcze zwrócić uwagę na jedno. Respondenci zostali zapytani o to, czy chcieliby pracować w firmie, z której pochodzi komunikat. Po wersji A (inkluzywnej) – 58 % respondentów powiedziało firmie tak, po wersji B (nieinkluzywnej) 43, a po wersji C (ekskluzywnej) – 41 %. Tylko że dorośli są sami w stanie wiele wytrzymać, są przyzwyczajeni do nieidealnych warunków pracy. Na pytanie, czy poleciłbym/poleciłabym mojemu dziecku pracę w tej firmie – na wersję ekskluzywną odpowiedziało twierdząco już mniej respondentów – tylko 33 %. Ta różnica pokazuje, że gdy w grę wchodzi troska, mocniej wyczuwamy niechęć w stosunku do niektórych sformułowań, którymi manifestują się coraz mniej akceptowane postawy względem innych.

Najciekawsze okazały się jednak wyniki dotyczące pytania o dobrą atmosferę w tej organizacji. Wersji A (inkluzywnej) przekonanie o panowaniu dobrej atmosfery w firmie, skąd pochodzi komunikat, podzielało 58% respondentów, wersji B (nieinkluzywnej) ze stwierdzeniem zgodziło się 51 proc., jednak w wersji C (ekskluzywnej) tylko 39 proc! I uwaga – na pytanie o to, w jakim stopniu tekst zachęca do działania, do udziału w projekcie mamy podobne różnice. Tekst A zachęcał 62 % respondentów, tekst B – 50 %, a tekst C – 43 %.

To pokazuje, że inkluzywny język może być zasobem firmy.



I.

Głos ekspertów



Victor Wekselberg

psycholog organizacji, Instytut Gaussa

Polityka różnorodności i inkluzywności staje się coraz bardziej popularna w polskich firmach i organizacjach. Sama idea jest bardzo słuszna, ale moje doświadczenia pracy z firmami pokazują, że mimo dobrych chęci, często pojawiają się problemy z efektywnym wdrażaniem i zarządzaniem DEI. Firmy skupiają się przede wszystkim na wprowadzaniu parytetów i zwiększaniu liczby zatrudnionych kobiet czy osób z niepełnosprawnością. Jako psycholog organizacji pomagający usprawniać funkcjonowanie firm, patrzę na temat różnorodności z szerszej perspektywy. Widzę w niej potencjał, ale aby można go było wykorzystać, trzeba wziąć pod uwagę kilka kwestii.

Zgodność z celami organizacji

Najważniejsze jest określenie jasnego celu we wprowadzaniu różnorodności. Jeżeli nie przekazemy pracownikom, jaka jest jej wartość i jak może nam ona pomóc w realizacji zadania czy osiągnięciu celów organizacji, to prawdopodobnie nie uzyskamy żadnych wymiernych korzyści. Jeśli powiemy pracownikom, że zatrudnimy kobiety na stanowiska menedżerskie tylko dlatego, że są kobietami, to nie przyniesie to dobrych efektów. Zupełnie inaczej będzie, jeśli wytłumaczymy, że robimy to dlatego, że kobiety często mają inny sposób myślenia lub inną perspektywę i dzięki temu zarządy podejmują lepsze, bardziej przemyślane decyzje. Działania na rzecz różnorodności wymagają dobrze zaplanowanej komunikacji i argumentacji.

Polityka inkluzywności powinna dotyczyć przede wszystkim dostępności i minimalizowania przeszkód, które mogłyby powodować zmniejszenie potencjału pracownika. Tego typu działania są ważne i potrzebne szczególnie w przypadku osób neuroróżnorodnych czy z niepełnosprawnością. Aktualnie mamy problem z uprzedzeniami i współpracą w zespołach, bo organizacje w Polsce są nastawione na relacje, a nie na współpracę. Ważne jest skupienie się na współpracy we wspólnym dążeniu do celów organizacyjnych i ich związku z celami pracowników. Będziemy wtedy korzystać z różnorodnych kompetencji, które posiadają nasi pracownicy a kwestia włączania przestanie być problemem.

Różnorodność pomaga lepiej rozwiązywać problemy

Istotne jest również, czego dotyczy ma różnorodność. Zatrudnianie kobiet, osób starszych czy ludzi z niepełnosprawnością to branie pod uwagę tylko podstawowego wymiaru różnorodności. Jest to oczywiście wartościowe postępowanie, ale z punktu widzenia współpracy zespołowej i działania organizacji, warto spojrzeć również na tzw. wymiary uzupełniające. Jeden z nich to kompetencje behawioralne (wiedza intuicyjna), czyli umiejętność właściwego działania w określonych sytuacjach. To ważne, ponieważ potrzeba nam różnych kompetencji, żeby realizować określone działania. W tym przypadku różnorodność jest koniecznością.

Różnorodność jest również istotna z punktu widzenia innowacyjności czy kreatywności. Jednak znów kluczowe jest, o jaki jej rodzaj chodzi. W tym przypadku wartościowa jest niejednorodność grupy w sposobie myślenia. Może się ona przydać, ponieważ wnosi patrzeć na różnych punktów widzenia i pomaga w rozwiązywaniu problemów.

Trzeba jednak pamiętać, że nawet w tak rozumianej różnorodności kryją się również pewne potencjalne problemy i zagrożenia. Jeśli mamy ludzi różnorodnych, to może pojawić się problem ze wzajemnym rozumieniem i komunikacją. Menedżerom dużo łatwiej jest zarządzać mniej różnorodnymi zespołami złożonymi z podobnych do siebie ludzi.

Proces, a nie jednorazowe działanie

Warto zastanowić się, jak powinna wyglądać rekrutacja sprzyjająca opisywanej przeze mnie różnorodności. Niestety słabości procesów rekrutacji na polskim rynku pracy dalej występują. Uważam, że samo wprowadzanie polityki parytetów nie jest najlepszym rozwiązaniem. Firmy powinny podejść do tego zupełnie inaczej – tworzyć procesy i pomiary, które minimalizują wpływ cech zewnętrznych na wybór kandydatów. Jeśli chcemy być nastawieni na jakość kompetencji, to rekrutacje muszą być prowadzone w oderwaniu od płci, wieku i innych tego typu cech..

Aby zarządzanie DEI nie pozostało jedynie pięknym hasłem, musimy patrzeć na nie z szerszej perspektywy, rozumieć, jaką może wnieść wartość do organizacji oraz nauczyć się komunikować i edukować pracowników w tym zakresie. Trzeba pamiętać, że samo wprowadzenie określonych polityk nie wpływa automatycznie na zmianę postrzegania pewnych spraw przez pracowników. Jedno godzinne szkolenie nie wystarczy, żeby podejście pracowników się zmieniło – to powinien być proces. A jeśli chcemy zauważyć w swojej organizacji realne zmiany i mierzalne korzyści, musimy zadbać, by wszyscy pracownicy rozumieli wartość, jaką niosą za sobą różnorodność i inkluzywność.

Marzena Strzelczak

doradczynie zarządu Forum Odpowiedzialnego Biznesu ds. DEI

Polska specyfika

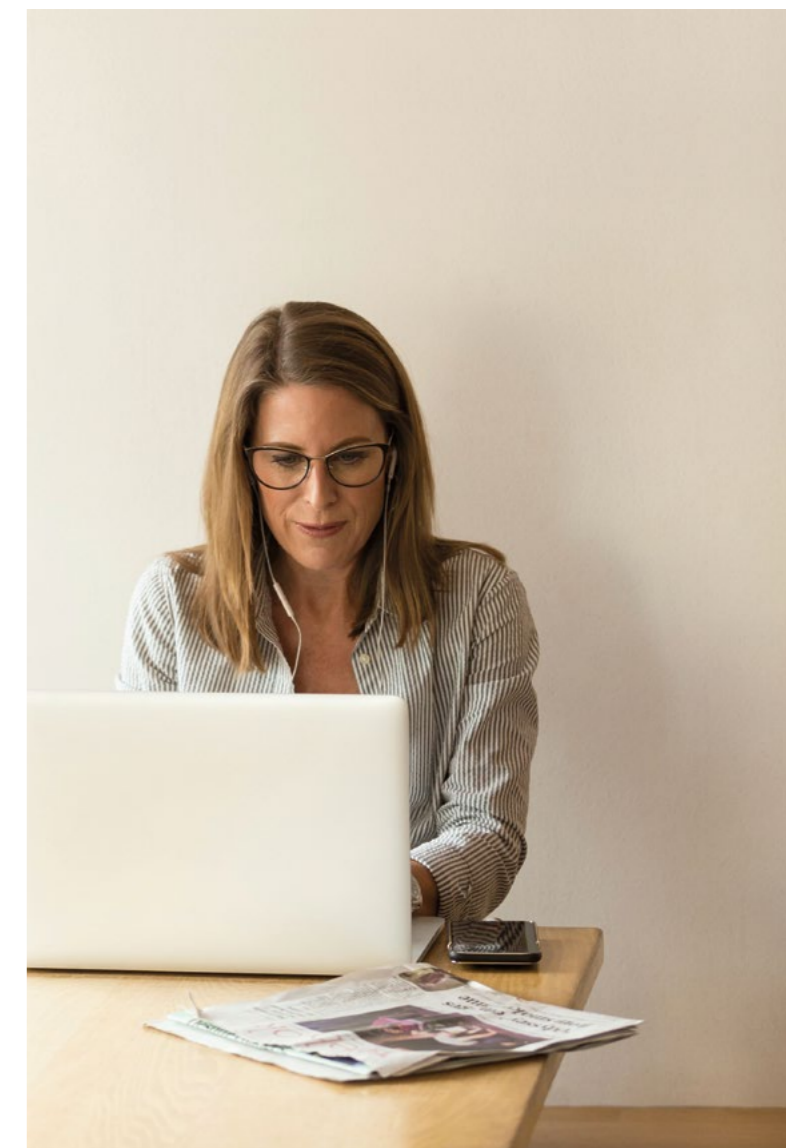
Polscy pracodawcy to w zdecydowanej większości mikro i małe przedsiębiorstwa, co ma wpływ na kwestie różnorodności. Niemniej jednak, przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy to obowiązki wynikające z polskiego prawa, w szczególności Kodeksu, a więc dotyczące oczywiście również sektora MŚP. Rzecz jasna przeciwdziałanie negatywnym zjawiskom nie jest tym samym, co tworzenie inkluzywnych organizacji, to dopiero pierwszy krok w tym procesie. Ogromną rolę w wyznaczaniu i wzmacnianiu trendu otwartości na różnorodność pracodawców odgrywają duże firmy czy międzynarodowe korporacje. To one prowadzą polityki i procedury, programy wychodzące poza obowiązki prawne pracodawców. Myślę jednak, że warto doceniać także mniejsze polskie firmy, które na miarę swoich możliwości podejmują pewne działania, co ciekawe również w gronie sygnatariuszy Karty Różnorodności są firmy niewielkie, kilkusobowe. Warto też pamiętać, że tematy równościowe w kontekście miejsca pracy stały się przedmiotem zainteresowania pracodawców ok 20 lat temu, w okresie akcesji Polski do UE, a np. w Stanach Zjednoczonych pierwsze przepisy dotyczące przeciwdziałania dyskryminacji pojawiły się w latach 40. XX wieku. Podobnie kraje Europy Zachodniej, w przeciwieństwie do krajów Europy Środkowo-Wschodniej, a więc do roku 1989 dość homogenicznych społeczeństw, mają znacznie dłuższą historię poszukiwania i wdrażania rozwiązań wzmacniających inkluzję w miejscu pracy. Patrząc jednak gdzie dziś jesteśmy, fałszywe byłoby przekonanie, że mamy jasny podział na różnorodny inkluzywny Zachód i Polskę, która musi się jeszcze wiele nauczyć. Raczej to kwestia bycia w pewnym kontinuum; zdawanie sobie sprawy z tego, w którym kierunku warto się rozwijać i jakie rozwiązania systemowe ugruntowują pewne trendy kulturowe np. dotyczące równości płci.

Spółczeństwo nadal niesie nowe wyzwania

Statystyki pokazują, że Polska jest w czołówce, jeśli chodzi o odsetek kobiet na średnim szczeblu zarządczym. Jeśli chodzi o najwyższe stanowiska, zarządy – nadal mamy wiele do zrobienia. Nie mamy regulacji, które zostały przyjęte przez inne kraje na przykład Niemcy czy Francję, gdzie funkcjonują przepisy dotyczące parytetów w zarządach. Takie rozwiązania wynikają z docenienia różnorodności jako takiej, ale też licznych badań. Pokazują one, że spółki różnorodne, w tym ze względu na płeć są bardziej innowacyjne, lepiej zarządzają ryzykami, osiągają lepsze rezultaty, także finansowe. Różnorodność się opłaca. Może więc tylko cieszyć przyjęcie przez KE, po 10 latach uzgodnień, dyrektywy, która wprowadzi parytety w spółkach giełdowych we wszystkich krajach UE.

Kolejnym istotnym wyzwaniem, z którym musi się zmierzyć rynek pracy i pracodawcy, dbając o różnorodność, to zatrudnienie

pracowników 50 plus oraz zapewnienie rozwiązań, które pozwolą im godzić pracę z opieką nad dorosłą osobą zależną (taką, której tej opieki wymagają). Temat godzenia ról opiekuńczych z pracą jest dość dobrze rozpoznany w odniesieniu do opieki nad dziećmi, natomiast wciąż pomijany jeśli chodzi o osoby starsze czy chore, wymagające pomocy. Wraz ze zmianami demograficznymi jego znaczenie będzie rosło coraz szybciej. Inny wątek związany z osobami 50 plus na rynku pracy, choć nie tylko z tym pokoleniem, to kwestia cyfryzacji. Koniecznych działań pracodawców w zakresie reskillingu i upskillingu, tak by nowe technologie wzmacniały spójność społeczną a nie wykluczały.



Kultura inkluzywna jako element spójności społecznej

Pracodawcy nie działają w próżni, w oderwaniu od społeczeństwa. Ich działania w miejscu pracy służą więc nie tylko osobom tam zatrudnionym, wpływają też na otoczenie. Równocześnie, bardzo ważne są aktywności zewnętrzne pracodawców wzmacniające rozumienie i poszanowanie dla różnorodności w całym społeczeństwie. Tu potrzebne są oczywiście jasne deklaracje kadry zarządzającej przy okazji różnego rodzaju spotkań, konferencji etc. ale i kampanie społeczne oraz rozmaite inicjatywy grantowe, wolontariackie i tym podobne działania, które wspierają kulturę włączającą i spójność społeczną.

Polityka inkluzywności wymaga dobrego zrozumienia własnej organizacji

Dialog z pracownikami poznanie ich perspektywy, zrozumienie z jakimi problemami muszą się mierzyć na co dzień to podstawa budowania inkluzywnej organizacji. Musimy zrozumieć perspektywę pracowników w naszej konkretnej organizacji. Znać dobrze nie tylko profil osób zatrudnionych, który będzie inny np. w branży wysokich technologii i w branży energetycznej, ale i ich potrzeby. Kolejny ważny element to rotacja, kwestia tego, jak często ci pracownicy się zmieniają. Tam, gdzie dominują długie, czasem kilkudziesięcioletnie okresy zatrudnienia, powstają określone, specyficzne relacje między pracownikami, a więc i wyzwania, które trzeba uwzględnić stawiając na inkluzywność. Jeśli mamy dużą rotację pracowników, te wyzwania będą wyglądały inaczej. Wspomniany już profil zatrudnionych, w tym podstawowe wymiary jak wiek i płeć, wyglądają różne w różnych firmach. Stąd, choć oczywiście są pewne ogólne zalecenia procesu budowania inkluzywnych miejsc pracy, to kopiowanie rozwiązań z jednej organizacji do innej będzie po prostu mało skuteczne.

Różnorodność pomaga budować lepsze usługi

Polityka inkluzywności oznacza również otwartość na osoby, które pozornie nie pasują do zespołu, przezwyciężenie pokusy przyjęcia kogoś podobnego do osób już zatrudnionych. To trudne, wymaga autorefleksji i procedur, które w niej będą wspierać, ale prowadzi do tego, że organizacja może zyskać nową wartość. Wynikającą właśnie z innych kompetencji, innego sposobu myślenia i działania. Kolejnym zadaniem organizacji jest takie zarządzanie zmianą, by różne kompetencje różnych członków tak naprawdę budowały lepsze usługi, lepsze produkty, lepszy produkt finalny, by różnorodny zespół dobrze funkcjonował. To proces, ale dzięki temu powstaje jakaś nowa wartość. Coś, czego wcześniej organizacja nie była w stanie stworzyć.

Tworzenie organizacji inkluzywnej to zmiany, które nie nastąpią w ciągu pół roku, a przemyślane działania rozłożone w czasie, w którym mamy szansę włączyć do procesu wszystkie zatrudnione osoby, nie tylko kadrę zarządzającą. Patrząc np. na kwestie równości płci i obecność kobiet na najwyższych szczeblach zarządczych: jedna lub dwie kobiety w zarządzie są pewnym sygnałem. Mogą

mówić nam o tym, że coś pozytywnego dzieje się w organizacji, jednak to tylko pewien wycinek rzeczywistości. Trzeba sprawdzić, co doprowadziło do tego, że kobieta czy kobiety w tym zarządzie są. Czy wspieramy liderki i rzeczywiście dzięki temu one zajmują te wysokie stanowiska? Czy są raczej wyjątkiem od reguły, bo pracowały 2 razy ciężiej, niż inni członkowie zarządu. Wreszcie, jakie szanse na awans mają inne kobiety?

Wdrażanie polityki inkluzywności – jakie kroki trzeba podjąć?

Tworzenie inkluzywnego środowiska pracy powinno opierać się na wprowadzaniu zmian systemowych. Po pierwsze powinna pojawić się diagnoza tego, w jakiej sytuacji znajduje się organizacja. Bez prawidłowej diagnozy nie jesteśmy w stanie wskazać obszarów, nad którymi musimy popracować. Na ten etap składa się wiele elementów: na przykład analiza wynagrodzeń: porównanie ile na tych samych stanowiskach zarabiają osoby z różnych grup m.in.: mężczyźni, kobiety, osoby w różnym wieku, osoby z Polski, pracownicy z zagranicy. Jak kształtują się ich zarobki, jak wyglądają awanse? Czy równie często zostają skierowani na szkolenia lub mogą się na nie zapisać? Kiedy w kompleksowy sposób odpowiemy sobie na podobne pytania, jesteśmy bliżej odpowiedzi czy i w jakim stopniu nasze miejsce pracy jest otwarte na różnorodność i włączające. To fakty, ale co równie ważne, o co warto też zdecydowanie zadbać na tym etapie, to percepcja. Jak pracownicy_ ce postrzegają swojego pracodawcę w tym kontekście? Jako otwartego na różnorodność w wielu wymiarach, ułatwiającego karierę i rozwój, sprzyjającego godzeniu pracy i innymi rolami życiowymi?

W kolejnym kroku, przybliżyliśmy się do ustalenia celu. Tu pomogą odpowiedzi na następujące pytania: czy polityka inkluzywności jest na tyle istotna, żeby została wpisana w misję i/lub wizję firmy, jakie cele szczegółowe doprowadzą nas do głównego celu, jak są one powiązane z celami biznesowymi organizacji? Inaczej trudno zbudować inkluzywne środowisko, bo działania organizacji nie są na tym skoncentrowane.

Kolejny super ważny element procesu budowania inkluzywnej organizacji, to przyjęcie konkretnych mierników, które będą nam pomagały sprawdzić, jak postępują zmiany, czy nasze założenia działają w praktyce. Na przykład jeśli zależy nam na zatrudnianiu i/lub awansach pewnej grupy kobiet_ mężczyzn_ osób uchodźczych_ osób z niepełnosprawnościami, czy innej grupy, to czy rzeczywiście zatrudnianie i/lub awanse wzrastają np. o 2 procent rok do roku? Czy wprowadziliśmy inne, powiązane z tym celem działania np.: zmiany procedur/kanałów, narzędzi rekrutacji i szkoleń wewnętrznych? Konstruując mierniki trzeba pamiętać o tym, że nasze działania powinny budować pewien spójny system składający się na politykę inkluzywności, ujętymi w przemyślany proces. Na przykład wśród mierników czasem pojawia się liczba eventów związanych z różnorodnością czy inkluzywnością dla pracowników_ c. Co jest oczywiście ważne i potrzebne, bo chodzi nam przecież o zaangażowanie wszystkich osób zatrudnionych, ale także musi być elementem systemu działań. Potrzebne jest dostarczanie wiedzy i powracanie do pewnych działań co jakiś czas. Pojedyncze spotkanie z osobą zagrożoną wykluczeniem może

jednorazowo poruszyć, wzruszyć, sprawić, że pracownicy_ ce będą mieli refleksje. Nie oznacza natomiast, że definitywnie zmieniają swoje podejście. Niestety korzystanie ze stereotypów jest naturalne dla każdego i każdej z nas. Jeśli polityka inkluzywności nie będzie wdrażana jako cały proces, jako zestaw lub seria różnych działań, to jedno spotkanie czy nawet dwa niewiele zmienią.

Szkolenie managerów

Tworzenie włączającej organizacji zaczyna się oczywiście od podejmowania działań zmierzających do wyeliminowania dyskryminacji i mobbingu, zapewnienia równego traktowania wszystkim osobom zatrudnionym. Ale same procedury i polityki, nawet uruchomienie narzędzi i kanałów komunikacji wzmacniających skuteczność tych polityk i procedur nie wystarczą. Organizacja powinna iść krok dalej. Tworząc system na który składają się nie tylko szkolenia (często obowiązkowe) dotyczące kwestii proceduralnych, zasad, ale także wspierania osób zatrudnionych w uświadomieniu sobie własnych przekonań, przede wszystkim takich rozwiązań, które będą ich zachęcały do dobrowolnego zaangażowania się na rzecz różnorodności w organizacji. Kilka lat temu zostało przeprowadzone w Stanach badanie dotyczące tego, dlaczego programy

inkluzywności zawodzą. Jego wyniki zostały opublikowane między innymi w Harvard Business Review. Okazuje się, że polityki włączające nie sprawdzają się, jeśli pracownicy doznają dysonansu poznawczego. Jeśli na przykład słyszą, że kobiety powinny częściej zajmować stanowiska menedżerskie, a sami są mężczyznami to mają poczucie, że coś im się nie zgadza: „przecież to nie płeć powinna decydować o tym, jakie ktoś piastuje stanowisko, tylko kompetencje”. Osoby mogą przejść zatem jakieś szkolenie, nie zmienia to jednak ich postaw, raczej więc pozorują pewne działania niż rzeczywiście dążą do zmiany w organizacji. Dopiero, kiedy się zaangażują, osobiście są zainteresowani budowaniem kultury, w której wszyscy mają równe szanse, mają wewnętrznej przekonanie, że to w interesie wszystkich a nie tylko pewnych grup, a przeciwko innym, wtedy możemy mówić o tym, że polityka inkluzywności rzeczywiście działa w naszej organizacji, a nie jest tylko pustą deklaracją. Według badań dobre efekty przynoszą np. te programy, które pozwalają się pracownikom zaangażować, zdobyć osobiste doświadczenie, na przykład, kiedy stają się mentorami dla innych. To pozwala spojrzeć z innej perspektywy, zrozumieć czyż punkt widzenia, które zmieniają w efekcie postawę. Pracodawcy muszą poszukiwać działań o długiej perspektywie czasowej, dających szansę na personalny kontakt, w efekcie budujących zaangażowanie, nie tylko polegających na słuchaniu.



Barbara Fabisiak

Project Manager, PBS

Różnica między różnorodnością a inkluzywnością jest taka że w inkluzywności traktujemy wszystkich jako członków naszej drużyny – dbamy o nich, liczymy się z ich zdaniem, bo są jednymi z nas. Zarządzanie różnorodnością to z jednej strony cały cykl życia pracownika w organizacji. A z drugiej – zarządzanie różnorodnością to też cały cykl działania organizacji.

Dlaczego warto badać

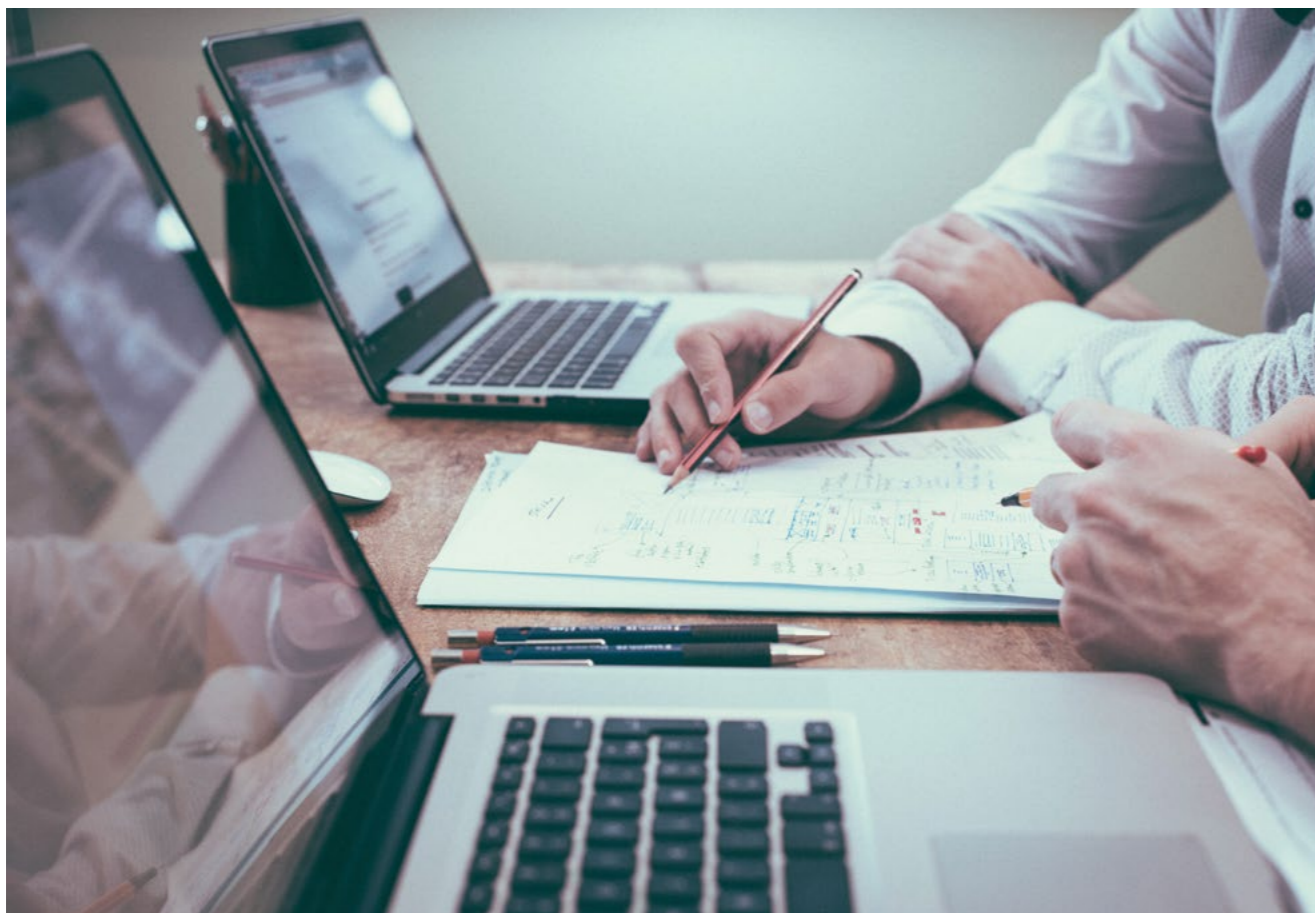
Musimy zdawać sobie sprawę z tego, że jako osoby zaangażowane w działanie organizacji nie jesteśmy obiektywni. Badanie pozwala

nam na weryfikację naszych założeń; sprawdzenie, czy rzeczywiście jest tak, jak zakładamy, czy nie.

Punktem wyjściowym do badania inkluzywności jest określenie miejsca, w którym chcemy być, naszego celu. Cel musi być realny i dobrze przemyślany. Dopiero potem możemy przejść do badania inkluzywności, czyli ustalenia miejsca którym jako organizacja jesteśmy obecnie.

Nie stawiamy tylko na benchmarki

Przestrzegam przed zakusami na badanie benchmarków i porównywanie się z innymi firmami. O ile w innych dziedzinach może to być zasadne, o tyle jeśli chodzi o inkluzywności, różnorodność może się to okazać nietrafionym pomysłem. Pamiętajmy, że każda firma, każda organizacja pracuje inaczej, ma inną historię, strukturę, zasoby, inną kulturę organizacyjną – nawet jeśli działa w tej samej branży lub osiąga podobne przychody. Oczywiście warto



sprawdzić, w jakim miejscu są inne organizacje, jakie działania na rzecz inkluzywności różnorodności podejmują. Jednak powinna to być raczej inspiracja niż kopiowanie rozwiązań, działań czy programów jeden do jednego.

Inkluzywność dopasowana do organizacji

Jak pokazują normy ISO badania inkluzywności to bardzo złożony proces składający się ze 170 elementów. Oczywiście nie oznacza to, że wszystkie 170 elementów każda firma powinna wypełniać. Wszystko zależy od tego, jaka jest specyfika danej organizacji. Na przykład w małej firmie procesy są inaczej zarządzane niż w dużej międzynarodowej korporacji. W związku z tym część elementów nie będzie do zbadania. Podobnie może być ze specyfiką danej branży.

Ustalenie priorytetów – ustanów swoje standardy

Mamy mnóstwo wymiarów różnorodności. Badanych w badaniu inkluzywności różnorodności istotnym elementem jest ustalenie które czynniki są dla organizacji najbardziej istotne. W samym badaniu możemy sprawdzać wiele rzeczy, ale co jest naszym priorytetem? Chociażby powiązanie polityki różnorodności ze strategią biznesową może być istotnym wymiarem, któremu nadajemy większą wagę.

Kolejna istotna sprawa – na ilu obszarach różnorodności działamy? Istnieje kilkanaście wymiarów różnorodności. Ograniczanie się tylko do płci, wieku czy orientacji jest zamykaniem się na inne wymiary w tworzeniu środowiska inkluzywnego. Takimi wymiarami może być chociażby zatrudnienie na pełen etat lub częściowy, albo różne typy umowy.

Priorytetowe może być na przykład określenie w ilu procesach pojawia się zarządzanie różnorodnością. Czy pojawia się tylko wtedy, kiedy mamy spotkania dla pracowników raz w roku czy raczej występuje w wielu procesach chociażby, przy tworzeniu ogłoszeń o pracę?

Innym priorytetowym czynnikiem może być chociażby zbadanie partycypacji pracowników w zarządzaniu różnorodnością, czyli sprawdzenie, czy ich zdanie jest realnie brane pod uwagę. Czy jest to w jakiś sposób sformalizowany proces? Czy też raczej jest tylko rzucone raz do roku na spotkaniu, że można zgłaszać uwagi.

Firma to nie fabryka z XIX wieku

Firmy czy organizacje nie są zamkniętymi miejscami, funkcjonują w świecie, komunikują się z nim, mają kontrahentów i klientów, o samych pracownikach nie wspominając. Prawdziwa inkluzywność nie powinna zamykać się w firmie, ale otwierać szersze pole, takie jak np. życie pracownika, który może mieć dorosłe osoby zależne pod opieką. Podobnie z klientami. Firmy często

chwalą się, że mają opracowaną ścieżkę zgłaszania działań niepożądanych/dyskryminacyjnych dla swoich pracowników. Ale jak ma się sprawa z kupującymi? Czy firma jest inkluzywna, jeśli klient nie ma miejsca na zgłoszenie uwag dotyczących niepożądanych zachowań związanych z dyskryminacją w trakcie obsługi? Widzimy już ten trend wśród klientów, którzy oczekują od firmy deklaracji swoich wartości w świadomym działaniu. Widzieliśmy to przy okazji inwazji na Ukrainę. Klienci oczekiwali od firm działających w Rosji, że się wycofają z tego rynku. Dlatego jeśli organizacja mówi o inkluzywności to powinna się przejawiać w wielu działaniach, a nie być ograniczona.

Patrz w przyszłość

Czasami zdarza się, że zarządzający organizacjami czy pracodawcy myślą: „nie mam pracowników z jakąś określoną cechą, więc nie warto podejmować inkluzywnych działań w tym zakresie”. Tymczasem mądra organizacja zawczasu działa, zdając sobie sprawę, że za chwilę może pojawić się pracownik na którym będzie nam zależało. Dlatego lepiej wypracować rozwiązania dla różnych grup pracowników już teraz. Przykładowo w organizacji nie musi być wielu pracowników z niepełnosprawnością wzrokową lub też klientów, którzy mogą mieć niepełnosprawność wzrokową po to, żeby na przykład dostosować swoją stronę internetową dla osób, które mają problemy ze wzrokiem.

Inkluzywność to nie tylko wielkie programy ale też codzienne działania

Część działań związanych z polityką inkluzywności będzie oczywiście wymagała budżetów czy określonych funduszy, natomiast pamiętajmy, że inkluzywność to są też takie codzienne działania, które sprawiają, że różne grupy (klientów lub pracowników) mają poczucie zaopiekowania. Przykładem takiego działania jest chociażby wystawienie tabliczki na której widnieje informacja, że jeśli ktoś ma problem z wejściem do naszego sklepu, to można zadzwonić dzwonkiem po obsługę, żeby któryś z pracowników pomógł w dotarciu do wnętrza. Koszt nie jest wysoki, ale buduje poczucie inkluzywności.

Komunikacja to klucz do sukcesu

Odpowiednia komunikacja inkluzywności jest kluczem do sukcesu. Pracownicy muszą wiedzieć i rozumieć, dlaczego dane działania się odbywają. Nie tylko dostać informację, że będą i są ważne dla zarządu. Nadawca inkluzywnej komunikacji może mieć dobre intencje i chęci, ale też musi pamiętać, że pracownicy, którzy będą czytać maile, tak naprawdę pełnią inne role w organizacji. Inkluzywność to dla nich prawdopodobnie coś dodatkowego, może mniej istotnego od codziennych zadań. Ponadto nie znają całego procesu tylko jego wycinek. Dlatego bez przemyślanej, skupiającej się na pracownikach-odbiorcach komunikacji trudno o wprowadzanie inkluzywności.

Darek Ambroziak

Psycholog organizacji, Instytut Gaussa

DEI w strategii organizacyjnej

Pierwszą, najważniejszą sprawą jest zamocowanie polityki D&I w strategii firmy, a dokładnie w strategii organizacyjnej. Nie należy jej mylić ze strategią biznesową. Strategia biznesowa mówi na przykład o tym, ile chcemy czegoś sprzedać, jaki mieć udział w rynku itp.. Strategia organizacyjna mówi, jak chcemy działać wewnątrz firmy aby była możliwa realizacja strategii biznesowej.

Zdarza się też, że to nie zarząd wpada pierwszy na pomysł o wprowadzeniu DEI. Sygnały o potrzebie różnorodności i inkluzywności mogą pojawić się “z dołu” organizacji. Taka droga może zadziałać, ale tylko przy spełnieniu określonych warunków. Żeby ten głos był wysłuchany, musi być odpowiednia liczba ludzi z odpowiednimi umiejętnościami, które są ważne dla firmy. Jeżeli byłoby to specjaliści najniższego szczebla, to byłoby to trudne dla firmy. Natomiast może pojawić się silny, dostrzegalny głos, ważnych dla działania firmy pracowników, który trudno zignorować. Jeśli firma jest w dialogu z pracownikami, to może zauważyć, że “tam na dole” są ważne informacje dla jej rozwoju. W bardziej zaawansowanych organizacjach stale wykorzystuje się wiedzę pracowniczą do tego, żeby usprawniać działania firmy.

DEI nigdy nie staruje od zera

Jednak zanim zaczniemy cokolwiek wdrażać, dobrze jest na początek przeprowadzić badania wśród wszystkich pracowników. Dzięki temu możemy sprawdzić aktualne postawy, nastawienie i poziom rozumienia spraw związanych z tematem różnorodności. To nam da bardzo dobry punkt startowy.

W przypadku DEI mówimy o poważnej zmianie kulturowej. Chcemy wpłynąć na zmianę postaw pracowników oraz menedżerów. Jak wiemy z psychologii, można to zrobić na trzy sposoby. Jednym z nich jest dostarczenie informacji, drugim – danie doświadczenia jakiejś sytuacji, a trzecim, najtrudniejszym – zmiana poprzez emocje.

Komunikacja

Jeżeli wiemy już, że DEI jest wpisane w strategię organizacyjną i rozumiemy, jaki stosunek do różnorodności i inkluzywności mają nasi pracownicy, możemy zająć się komunikacją. Na pewno komunikacja powinna mieć źródło “na górze”, bo jeżeli źródło jest w innym miejscu, to zasięgi i efekty są zupełnie inne.

Ważne jest też dostosowanie komunikacji do aktualnego poziomu rozumienia czym jest różnorodność w danym zespole lub części organizacji. Może się okazać, że w niektórych przypadkach warto zacząć od czegoś małego. Jeśli mamy ludzi, którzy są odporni na

różnorodność, to nie możemy im od razu serwować całej palety. Warto najpierw dać im doświadczenie bycia w różnorodności oraz regularnie dostarczać podstawowe informacje., w ten sposób osłabiamy negatywne postawy do D&I, bo okazuje się że to nie jest takie straszne.. Efektem takiego działania jest systematyczne wdrażanie D&I do organizacji. Warto też zdecydować, co robimy w tym roku, co robimy w następnym i co robimy w kolejnych latach. To, co jest bardziej rozpoznane w społeczeństwie to na przykład równość płci. Temat jest szerzej znany. Ma większą legitymizację. W związku z tym łatwiej od niego wyjść. Natomiast, jakie powinny być następne tematy i w jakiej kolejności, zależy od wyników diagnozy oraz strategii firmy.

W każdej firmie różnorodność będzie wdrażana inaczej. Nie ma jednego schematu dobrego dla wszystkich firm. Firmy muszą na to uważać. Dobre praktyki mogą się przydać, ale trzeba się zastanowić, czy i jak one mogą w danej firmie zaistnieć.

Szkolenia i warsztaty, mogą być pomocne, ale są jedynie rozwiązaniem wspierającym. Poprzez warsztaty możemy dostarczać doświadczenia z różnorodnością, a poprzez szkolenia – wiedzę.

Dobrze jest wprowadzić szkolenia dla nowych pracowników lub nawet kandydatów do pracy, żeby każdy wiedział, do jakiej organizacji przychodzi i jaki tutaj mamy stosunek DEI. Jeżeli kandydat nie podziela celów, do których dąży firma, to lepiej dla niego i firmy aby znalazł firmę zgodną z jego przekonaniami i dążeniami. Dla firmy korzystniejszej ekonomicznie jest przyjąć kogoś, kto już trochę podziela jej poglądy niż pracować nad ich zmianą u nowo przyjętej osoby

Szkolenia mogą też pełnić funkcję uzupełniającą dla już zatrudnionych pracowników. Natomiast one same w sobie nie spowodują zmiany. W organizacjach często panuje przeświadczenie, że po szkoleniu magicznie się coś wydarzy. Wydarzy się – będzie ciekawie, napijemy się kawy, zjemy dobry lunch, będzie wesoło, trener zabawi grupę. Natomiast to nie zmienia sytuacji w firmie. Człowiek jest na szkoleniu w pewnej zamkniętej strukturze, która kompletnie się różni od jego sytuacji w pracy. Potem ten sam człowiek zwykle wpada z powrotem na stare tory, czyli sytuację, która sama z siebie nie uległa zmianie. Pytanie, jak ma to szkolenie go zmienić, jeśli tam jest uczony, żeby pytać o zdanie podwładnych, a tutaj w firmie jego przełożeni nigdy nie pytają o zdanie?

Warsztaty, szkolenia i inne wydarzenia mają znaczenie w procesie zmiany postaw, ale nie są na pewno najważniejszym elementem DEI. Przede wszystkim każdy dział musi coś robić w kierunku wspierania różnorodności poprzez swoją codzienną pracę i działania. Strategia organizacyjna bardzo ułatwia ten proces. Potem to powinno przechodzić na poziom departamentów, działów, zespołów i tak dalej w dół. Wtedy może się okazać, że brygadzysta też może wspierać różnorodność i że to jest logiczne, bo cała firma to robi.



Co i kiedy nie działa?

Wyobraźmy sobie firmę, gdzie zarząd decyduje, że zatrudni kogoś, kto się zna na temacie DEI, by wprowadził politykę do firmy. Jednak w strategii organizacyjnej firmy DEI będzie nieobecne. W takiej firmie może nie być zbyt dużej różnorodności. Znaczą gdzieś będzie, bo będą ruchy wywrotowe, pewne wyspy ekstrawagancji. Zarząd uzna, że można z tym żyć, nie kosztuje to dużo, to niech sobie będzie. Ale nie mówimy wtedy o rzeczywistych zmianach. Oczywiście osoby zaangażowane w DEI mogą zachęcać innych pracowników, mogą zbudować jakieś poparcie. Natomiast na koniec dnia o kształcie organizacji i zmianie w niej decydują ludzie o większej sile decyzyjnej.

Jeżeli zrobimy tylko PR, że mamy dni różnorodności i kto chce, to niech się zgłosi, będą warsztaty, spotkania z ciekawymi ludźmi, to po prostu odhaczamy temat DEI, a firmę dalej będziemy mieli tę samą. Różne systemy w firmie mogą być fikcją, może być nią też różnorodność i inkluzywność – po prostu jest, nikomu nie przeszkadza, nikomu nic nie robi, jest to w miarę bezpieczne, jest jakaś dobrze spacyfikowana grupa entuzjastów, a firma dalej robi wszystko “po staremu”.

Opór

Często widzimy, że firmy nie mają odpowiednich informacji i planu działania. Próbujał wpełznąć temat DEI na siłę. Jeśli zaczniemy od czegoś trudnego, to wywołamy duży opór. Ważna jest odpowiednia kolejność wprowadzania działań czy tematów. Decydujące jest dopasowanie stopniowania do możliwości firmy, bo najlepsze zmiany to takie, które zaszły, a pracownicy nie zauważyli, że one się w ogóle pojawiły. Tutaj też chodzi o takie balansowanie jak na linie, bo sam temat bywa bardzo delikatny.

Jednak nawet jeśli zadbamy o kolejność i dostosowanie materiałów, to mimo wszystko zawsze będzie jakiś opór ze strony

pracowników. Należy wziąć to pod uwagę i już wcześniej oszacować, z jak dużym oporem będziemy musieli sobie radzić. Możemy też zminimalizować jego ryzyka. Natomiast nie da się go zupełnie wyeliminować.

Kiedy opór już się pojawi, najważniejsze jest, żeby znaleźć jego źródła i po kolei je wyłączać lub osłabiać. W przypadku oporu ze strony mężczyzn pojawiającego się na zmiany związane z równością płci, trzeba się dowiedzieć, dlaczego ci panowie tak reagują, o co tu chodzi tak naprawdę, skąd ta negatywna postawa. Może wynika z braku wiedzy lub doświadczeń. A te rzeczy akurat firma może dostarczyć. Natomiast na pewno złym pomysłem jest walka z oporem, bo paradoksalnie tylko go napędza.

Niestety nawet jeśli przeprowadzamy cały proces poprawnie, to trzeba pamiętać, że nie wszyscy wejdą w zmianę. Może być tak, że jeżeli cele firmy są rozbieżne z celami danego pracownika, to on w końcu odejdzie. To nie jest tak, że firma ma narzędzia, żeby nagle zmieniać ludzi, bo to nie jest celem działania firmy.

Skąd wiedzieć, że robimy to dobrze?

Żeby zmierzyć efekty, najpierw musimy mieć punkt wyjścia – diagnozę. Czyli jeżeli firma sobie coś wdrożyła, ale nie miała diagnozy na wejściu, to nie wie tak naprawdę, czy jest postęp. Jeśli zrobiliśmy na początku diagnozę, to efekty można zmierzyć, wykorzystując np. badanie percepcji pracowników w zakresie DEI. W ramach tych badań można zobaczyć, czy zmieniły się postawy w stosunku do pewnych rzeczy, czyli na przykład coś było negatywne a stało się neutralne – to znaczy, że mamy sukces. Z drugiej strony, można też obserwować, jak się zmieniły pewne twarde wskaźniki, np. w przypadku równości płci można zmierzyć proporcje etatów i tak dalej. Można to mierzyć w rocznych lub nawet dwuletnich odstępach, bo potrzeba na to trochę czasu.

Dr Margaret Amaka Ohia-Nowak

Trenerka Komunikacji Międzykulturowej i Interpersonalnej, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Dlaczego różnorodność w zespołach jest ważna

Zarządzanie różnorodnym zespołem wymaga zaangażowania i czasu. Badania pokazują, że zespoły jednorodne w projektach krótkich sprawują się znacznie lepiej niż zespoły różnorodne. Zapewne jest to związane z przyjmowaniem podobnej perspektywy. Natomiast produktywność spada wraz z długością trwania projektu. Kiedy brakuje różnorodnych perspektyw, kiedy potrzeba bardziej kreatywnego, innego podejścia, to okazuje się, że różnorodne grupy działają znacznie lepiej, potrafią wzajemnie się inspirować.

Natomiast jeśli chodzi o kilkuzastawowe projekty i dłuższy czas pracy, to okazuje się, że różnorodne zespoły osiągają lepsze wyniki. Oczywiście to wymaga, żeby różni ludzie mający zróżnicowane perspektywy dobrze się ze sobą komunikowali, wiedzieli, jak ze sobą postępować. Do tego trzeba zaangażowania i wiele organizacji w Polsce nie chce w to inwestować. Stwierdzają, że nie ma to sensu, bo przecież jest dobrze tak, jak jest, co rodzi utrudnienie dla osób, które starają się o pracę.

Jak budować inkluzywność w różnorodnych zespołach

Zasada inkluzywności to tak naprawdę granie w otwarte karty. Pierwszą rzeczą, która nas identyfikuje, jest imię i nazwisko, dlatego każdy pracownik powinien mieć możliwość przedstawienia się samodzielnie zespołowi takim imieniem, z którym chce funkcjonować w firmie. Wiem z doświadczenia, że najczęściej menedżer lub menedżerka przedstawia nową osobę. W związku z tym sam wybiera formę imienia i nazwiska – pełną, oficjalną, taką jak w dokumentach lub od razu używa zdrobnienia. Warto zapytać nową osobę w zespole, jak chce, żeby się do niej zwracać. Nie każda Agnieszka chce od razu być nazywana Agą. Gdy przedstawiamy pracowników z innych niż Polska krajów, musimy mieć świadomość, że w innych kulturach mogą funkcjonować inne normy. Chociażby w Korei, gdzie personalia są trzyczłonowe, czyli ktoś np. nazywa się Soo Mi Kim. Menedżer zakłada, że pierwszy człon to imię i zaczyna mówić do osoby Soo zamiast zapytać się, jak się zwracać do tej osoby. Imiona koreańskie są najczęściej dwusylabowe, podczas gdy nazwiska jednosylabowe. Koreańczycy przedstawiają się inaczej niż my, podając najpierw nazwisko, a później imię. Do tego imię – inaczej niż w języku polskim – nie zdradza płci osoby je noszącej.

Jeśli cały zespół jest różnorodny, nie stanowi to problemu, gdyż każdy jest inny i ma swoje charakterystyczne cechy. W Polsce najczęściej mamy sytuację, w której do dość jednolitego zespołu dołącza osoba, która jest w jakiś sposób inna, co może wpływać na pracę zespołu bardzo pozytywnie, ale jednocześnie – szczególnie – na początku, rodzić pewne wyzwania. Nie chodzi o to,

aby traktować tę osobę w wyjątkowy sposób, ale żeby dać jej przestrzeń do wyjaśnienia pewnych spraw, które dla innych mogą być nieznanne lub niezrozumiałe. Na przykład to, jak wymawia się jej imię. W przeciwnym wypadku może się zdarzyć tak, że pracownicy, którzy boją się źle wymówić imię danej osoby, będą się zwracać do niej bezosobowo albo będą w ogóle pomijać ją w komunikacji, co jest rodzajem wykluczenia.

Dołączenie do jednorodnego zespołu osoby z grupy zagrożonej wykluczeniem może być szansą dla tego zespołu, żeby ponownie się zintegrować. Wszyscy pracownicy mogą wtedy przypomnieć swoje imiona lub sposób, w jaki chcą, żeby koledzy i koleżanki się do nich zwracali.

Pamiętajmy także, że pracując w międzynarodowym środowisku, musimy mieć świadomość tego, że nie wszystkie rzeczy dla nas oczywiste są takie same dla osoby z innego kraju. Bo choćby tak banalna rzecz jak zdrabnianie imion. Dla osoby z Polski zupełnie zrozumiałe jest to, że Gosia i Małgorzata to to samo imię. Jednak dla osoby nieposługującej się językiem polskim to może być niezrozumiałe.

Diversitywashing

Z moich doświadczeń wynika, że bardzo wiele działań w kierunku różnorodności i inkluzywności to działania grupy pracowników – z reguły niewielkiej, której bardzo zależy na danym temacie. Na przykład sieć pracowników LGBTQIA+ pojawia się na Paradzie Równości. Jednak kluczowe jest to, żeby cała organizacja



zrozumiała, jak ważna jest różnorodność i budowanie inkluzywnego środowiska. Powinno się to zacząć od zbadania potrzeb oraz sprawdzenia, jakie grupy zagrożone wykluczeniem znajdują się w naszej organizacji. W Stanach Zjednoczonych największy nacisk kładzie się na grupy wykluczane ze względu na płeć oraz rasę i pochodzenie.

W Polsce może być to dosyć trudne, bo pytania o wiek, sprawność czy tożsamość nie są zgodne z polskim prawem. W tym wypadku źródłem wiedzy może być rozmowa z menedżerami w zespołach, którzy lepiej znają swoich pracowników. Można również przeprowadzić anonimową ankietę, w której zapytamy się pracujących, jaka jest ich opinia na temat wybranych rozwiązań inkluzywnych, które chcemy wprowadzić.

Rozwiązania nie mogą być narzucane, dlatego warto zapoznać się nie tylko z głosami pozytywnymi, ale również z negatywnymi, bo to bardzo dobrze obrazuje dany problem o co warto wyłumaczyć, z czym trzeba się zmierzyć, a gdzie zostawić swobodę pracownikom w wyborze tematów. Oczywiście to pierwszy krok, ale niesamowicie istotny.

Rekrutacja

W rekrutacji pojawiają się dwa typy pytań, których nie powinno się zadawać. Pierwsza grupa to pytania, które są prawnie zakazane. Druga to mikroagresje, czyli werbalne lub niewerbalne, często niezamierzone obrażanie kogoś. Mikroagresje prowadzą do mikrowykluczeń i wywołują stres w adresacie takich zachowań.

W pierwszej grupie pytań mamy pytanie, którego nie można zadać na rozmowie kwalifikacyjnej. To zapytanie wprost o to czy kandydat ma niepełnosprawność jak doszło do wypadku lub czy niepełnosprawność się wrodzona. Można zadawać pytania, które dotyczą sprawowanych obowiązków na danym stanowisku, czyli czy np. dana osoba będzie w stanie pracować tyle godzin na stojąco lub ile przerw w ciągu dnia potrzebuje. Nie powinny padać pytania o religię, nawet jeśli one są umotywowane chęcią umożliwienia elastycznego czasu pracy osobie, która np. modli się w ciągu dnia. Zamiast tego można zapytać, czy proponowane godziny pracy wpisują się w zwyczaje kulturowe czy religijne osoby kandydującej. Pytania takie jak: „czy ma pan żonę”, „czy ma pani dzieci?” nie powinny padać ze strony pracodawcy. Po pierwsze dlatego, że od razu zakładamy orientację psychoseksualną osoby, a także jej życiowe wybory i związane z nimi styl życia. Nie każda osoba będąca w wieloletniej relacji zawiera związek małżeński ze swoim partnerką czy partnerem, nie każda decyduje się mieć dzieci. Być może osoba nie pozostaje w żadnym związku. Sytuacja rodzinna nie ma znaczenia dla miejsca pracy. Można natomiast zapytać o czynniki, które będą wpływać na wykonywanie pracy, np. czy możliwa dla kandydata lub kandydatki byłaby zmiana lokalizacji pracy.

Niebinarność

Język inkluzywny wobec osób niebinarnych jest niezwykle ważny. Dla wielu osób formy neutralne płciowo wciąż brzmią dziwnie,

jednak dla tzw. pokolenia Z to element codzienności. Coraz więcej osób z pokolenia Z identyfikuje się jako osoby niebinarne i związku z tym nie da się uciec od języka, który uwzględni potrzeby tej grupy. Jeśli organizacje będą chciały przyciągnąć najlepsze osoby z pokolenia Z muszą wziąć to pod uwagę. Ważne jest tutaj, żeby osoby cisplciowe (czyli te, których tożsamość płci zgadza się z płcią biologiczną, nadaną przy urodzeniu) również pisały swoje zaimki czy to w stopce mejla, czy w oficjalnej komunikacji lub na profilu na LinkedInie, – aby znormalizować samą kwestię podawania zaimków przy swoim imieniu i nazwisku. Potężną bazę języka neutralnego można znaleźć na stronie zaimki.pl, stworzonej przez Radę Języka Neutralnego. Uwzględnianie właściwych zaimków osoby, która z nami pracuje, jest jedną z podstaw inkluzywnego środowiska pracy. Ważne jest budowanie relacji z drugą osobą. I choć używanie języka uwzględniającego wszystkie płcie jest w polszczyźnie trudne, warto ten wysiłek podjąć.

Unikanie mikroagresji

Mikroagresje to drobne zachowania często opierające się na przyjęciu jakichś założeń o drugiej osobie. Większość firm nie daje w formularzach rekrutacyjnych pełnej możliwości określenia płci, co sprawia, że osoby niebinarne nie mają gdzie jej wpisać. Na szczęście coraz więcej organizacji wprowadza opcje „płeć inna”, „płeć niebinarna” lub „nie chcę podawać płci”.

Innym przykładem mikroagresji jest natarczywe komentowanie lub pytania, np. „Ale masz egzotyczne imię”, „Fajnie brzmi twoje nazwisko” albo „Skąd pani tak naprawdę pochodzi?”. Do tego dochodzą komplementy, które nie są tak naprawdę komplementami, np. powiedzenie do osoby z niepełnosprawnością: „fajnie, że osoby takie jak ty aplikują na to stanowisko, bo właśnie szukamy takich dzielnych osób, które sobie radzą z trudnymi sytuacjami w życiu” lub do osoby ukraińskiego pochodzenia: „Nie jesteś typową Ukrainką, super mi się z tobą pracuje, tak inteligentnie możemy porozmawiać”. Takie wypowiedzi są oparte na stereotypach, a zamierzony przez nas komplement ten stereotyp przywołują.

Organizacja powinna postępować dwutorowo. Z jednej strony, prowadząc szkolenia, które będą dawały wiedzę i umiejętności o tym, jak włączać wszystkich. Z drugiej strony istotne są też szkolenia umiejętności miękkich, które będą aktywizowały pracowników. Polityka różnorodności i inkluzywności nie powinna być dokumentem, który leży gdzieś na półce, tylko czymś, co będzie używane na co dzień.

Najnowszy raport Deloitte Women at work 2022 wskazuje, że 59% kobiet doświadczyło mikroagresji w pracy. Znalazły się wśród nich takie zachowania, jak przerywanie wypowiedzi podczas spotkań, zawłaszczanie pomysłów, niedopuszczanie do głosu, przewracanie oczami podczas wypowiedzi. To powoduje szybsze wypalenie zawodowe. Co więcej, często tych mikroagresji doświadczają kobiety pochodzące z mniejszości etnicznych oraz kobiety LGBTQIA+. W takich sytuacjach kluczowe są dwa działania organizacji. Pierwsze to wskazywanie na to, które działania są złe i nieakceptowalne, czyli piętnowanie takich zachowań. Drugie – wypracowanie systemu zgłaszania zachowań niepożądanych.

Emilia Wiśniewska

Fundacja Trans-Fuzja

Podejście organizacji

Podejście organizacji powinno być wyjściem naprzeciw potrzebom pracownika, tworzeniem otwartej kultury, budowaniem miejsca przyjaznego. Zapobieganie dyskryminacji czy reagowanie na kryzysową sytuację to za mało. Otwarta kultura wymaga słuchania, zadawania pytań, wchodzenia w dialog.

Polskie organizacje w ciągu kilku lat bardzo posunęły się do przodu, jeśli chodzi o politykę równości czy różnorodności względem osób LGBT. Przyznawane są nagrody dla organizacji przyjaznych osobom LGBTQIA+; wiele organizacji dostrzega potrzebę spotkań i warsztatów.

Rekrutacja – wysyłanie zgłoszeń

Najważniejsza rzecz, z której powinni sobie zdawać sprawę rekruterzy – pracy szukają osoby trans na różnych etapach tranzycji. Tranzycja obejmuje zarówno kwestię dostosowania wyglądu od odczuwanej płci, jak i urzędową zmianę danych (z dawnego imienia, tzw. "deadname" na wybrane imię odczuwanej płci, którym teraz chce się posługiwać). Wygląd zewnętrzny nie zawsze określa nam płeć pracownika. Dlatego część pracowników trans zamieszcza w swoim CV informację, że dane, które pojawiają się na górze jej CV (imię i nazwisko), są to dane urzędowe, jeszcze niezmienione. Natomiast obecnie osoba jest w procesie tranzycji i posługuje się już nowym imieniem.

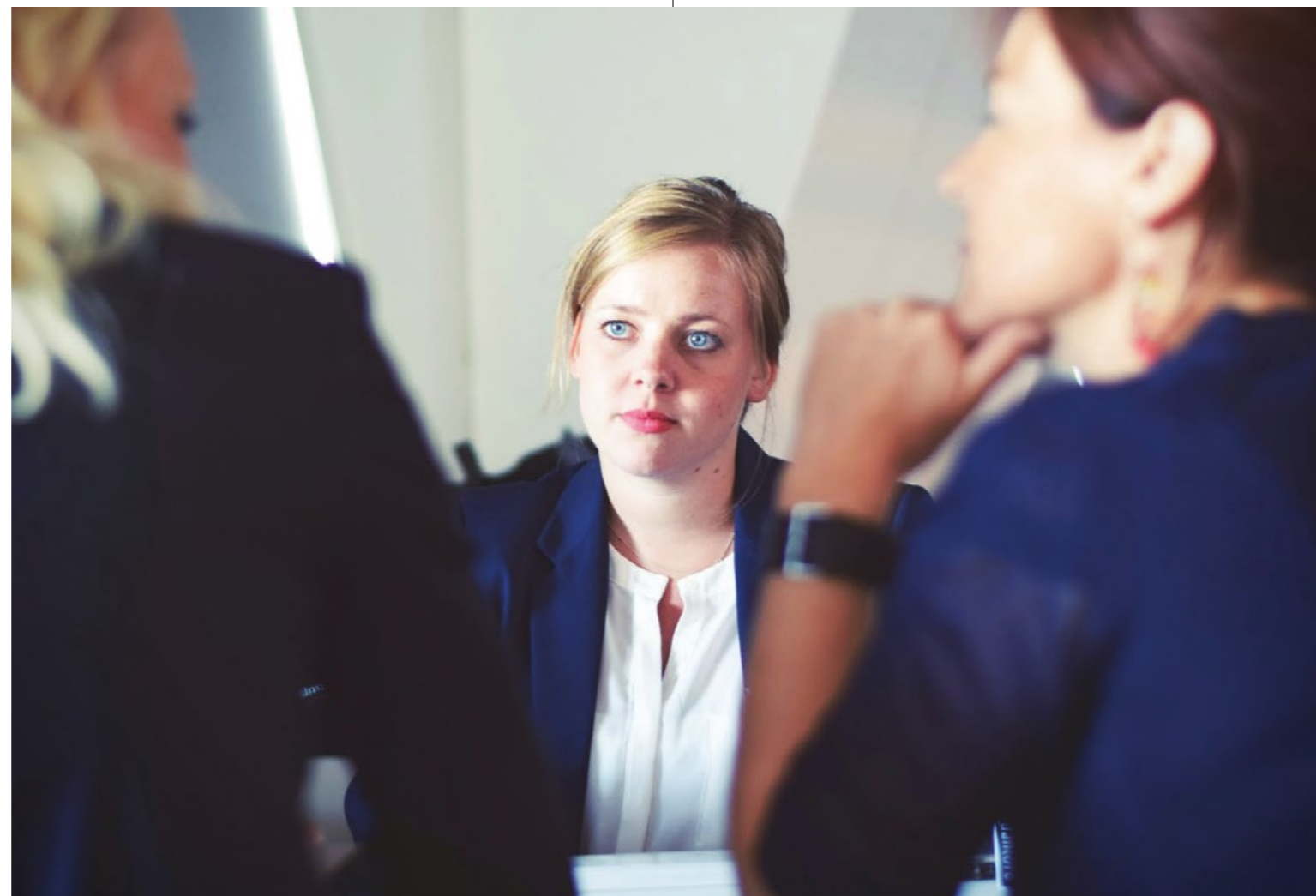
Niestety, nawet zamieszczenie takiej informacji wyjaśniającej sytuację nadal spotyka się to ze sporym niezrozumieniem ze strony rekruterów. Pojawiają się pomysły, że być może osoba, która wysłała CV tak naprawdę żartuje sobie z rekrutera i całego procesu rekrutacji. Ponadto, nawet jeśli jakiś rekruter uzna, że rzeczywiście zgłasza się osoba transpłciowa, to często zakłada, że z jego perspektywy będzie to dodatkowy problem. Trzeba będzie zadać dodatkowe pytania, dowiedzieć się o co dokładnie chodzi itd. Rekruter może myśleć, że to zmarnowany czas. W związku z tym nie będzie robić sobie problemu i odrzuca CV osoby transpłciowej z automatu, nie patrząc na prezentowane kompetencje.

Rozmowa rekrutacyjna

Podczas rozmowy rekrutacyjnej po stronie organizacji może pojawić się pewna nieporadność w próbie zakwalifikowania pracownika/pracowniczki do konkretnej płci na podstawie wyglądu. Wiem z doświadczeń osób transpłciowych, że słyszały na rozmowach o pracę pytanie, czy ktoś będzie pracował jako kobieta, czy jako mężczyzna, bo dana płeć bardziej pasuje do danego stanowiska.

Kolejna kwestia to upłciowione nazwy różnych zawodów. I to jest problem pojawiający się na kilku poziomach. Po pierwsze, często w ogłoszeniach o pracę pojawia się określona płeć, np. kasjerka, sprzedawca, sprzedawca. To niezgodne z prawem, ale też powoduje, że odcinamy od rekrutacji potencjalnych pracowników czy pracowniczki. W związku z tym też ciężko sobie wyobrazić osobę innej płci niż wymieniona w ogłoszeniu na danym stanowisku. Osoba nie pasuje do naszego wyobrażenia – mówiąc pozycji rekrutera czy firmy – w związku z tym ma mniejsze szanse na zatrudnienie.

Pamiętajmy, że zdarzają się pracownicy, którzy nie chcą ujawnić swojej transpłciowości w pracy. W związku z tym na te 8 godzin dziennie występują niejako incognito. Nie mówią kim są, bojąc się, że doświadczą dyskryminacji lub nie czują się na tyle swobodnie,



żeby móc ten temat poruszać wśród pracowników lub przełożonych. Tutaj oczywiście firma nie do końca może odpowiedzieć na problemy danego pracownika, ponieważ on o nich nie wie. Natomiast istotne jest stworzenie takiej kultury organizacji, w której pracownicy będą czuli, że dobrze jest być sobą.

Wsparcie pracownika, a nie rzucanie kłód pod nogi

Każdy chce być szanowany, dlatego pracownik trans będzie bardziej przychylnie patrzył na miejsce pracy czy chętniej rozważał taką firmę, w której wie że będzie dobrze potraktowany. I tutaj z jednej strony kluczowe są działania dotyczące budowania marki pracodawcy, czyli działania samej organizacji, ale też tak zwana poczta szeptana. Osoby transpłciowe często wymieniają się informacjami, gdzie warto pracować.

Organizacja powinna dbać o to, aby zapytać pracownika/pracowniczkę transpłciową, w jaki sposób się do niej/ do niego odnosić; jakich używać zaimków i jakich form grzecznościowych.

To pierwszy krok, aby osoby transpłciowe czuły się dobrze w miejscu pracy.

Adres mailowy czy identyfikator – wszystko od początku powinno być kompatybilne z imieniem, który dany pracownik dana pracowniczka się posługuje. Istotna jest pewna swoboda decyzji pracownika/ pracowniczki, czyli możliwość decydowania czy inni będą wiedzieć, że jest osobą trans czy też nie? Jeśli nie, to ograniczenie liczby pracowników w organizacji, którzy muszą zostać poinformowani transpłciowości, na przykład osoba z działu Human Resources, która odpowiada za dane pracowników. To jest praktyka, która daje pracownikowi/pracownice transpłciowej duży komfort i poczucie bezpieczeństwa. Dane nie wyciekną, a ktoś, kto nie wie o tym, że osoba jest trans, nie dowie się tego przypadkiem z jakiejś tak zwanych ploteczek przy na papierosie

Pseudostandard prawny

Firmy czasami bronią się, mówiąc, że przecież dana osoba ma wpisane określone dane do dokumentów, w związku z tym jako organizacja są zobligowani do tego, aby nazywać ją danymi oficjalnymi, które w tych dokumentach się pojawiają. Oczywiście są takie sytuacje, kiedy być niezbędne podanie danych pracownika – na przykład klientowi podczas zakupu czegoś w trakcie rozmowy telefonicznej. Jednak są to sytuacje wyjątkowe, a nie standard jaki powinien obowiązywać. Organizacje przede wszystkim powinny kierować się szacunkiem dla pracownika. Identyfikator czy adres mailowy nie jest przecież umową prawną.

Diversitywashing

Kolejne zjawisko, o którym warto pamiętać tak zwany diversitywashing. Jeśli chodzi o pracowników trans, mówimy tutaj najczęściej o sytuacji w której teoretycznie organizacje są otwarte na wszystkich pracowników, w tym również osoby transpłciowe. Jednak zatrudnienie osoba transpłciowej okazuje się problematyczne. Nie wiadomo, jak postąpić z takim pracownikiem lub taką pracowniczką; postrzega się taką osobę bardziej jako potencjalny problem niż jak człowieka z potencjałem, który wniesie coś istotnego do organizacji; będzie mógł dzielić się swoimi kompetencjami, będzie sprawiał, że organizacja będzie dobrze funkcjonować, zarabiać, rozwijać się.

Oczywiście polityka różnorodności, braku dyskryminacji jest bardzo kluczowa i ona powinna istnieć, ale też pamiętajmy, że wszystko sprowadza się do konkretnych pracowników i konkretnych sytuacji dnia codziennego. Jeśli słyszę, że pracownik w firmie, która chwali się postem o popieraniu Parady Równości na Facebooku, nie może mieć flagi LGBT na swoim biurku w open-space to chyba coś jest nie tak z deklarowanymi wartościami firmy. Najprawdopodobniej organizacja nie jest przyjazna osobom trans, tylko deklaruje się jako taka, bo zauważyła, że warto być w tym trendzie. Na przykład dział badań zgłosił, że wśród klientów są osoby z większych miast, które deklarują poparcie dla osób LGBT związków partnerskich czy małżeństw osób tej samej płci.

W związku z tym umieszczenie postu z tęczaową flagą jest tak naprawdę tylko promocją wizerunkową, a nie realną zmianą. Niestety w dobie social mediów i szybkiego przepływu informacji, takie podejście jest bardzo krótkowzroczne.

Zespół

Inni pracownicy mają problem z wyobrażeniem sobie, jak w ich zespole lub w samej organizacji mogłaby się odznaczyć osoba trans, jakby to wyglądało. Wiem, że istnieje wizja obchodzenia się z pracownikiem czy pracowniczką transpłciową, jak z jajkiem. Zatrudnienie takiego pracownika/pracowniczki jest postrzegane jako burza nadciągająca nad organizację lub dany zespół, która zamiesza i sprawi, że zniknie dotychczasowy porządek. Tymczasem bardzo często osoby transpłciowe chcą przede wszystkim być traktowane jako zwyczajni pracownicy/ zwyczajne pracowniczki, którym zależy na tym samym, na czym zależy innym pracownikom.

Po stronie organizacji leży zapobieganie konfliktom w miejscach pracy. Oczywiście, nie zawsze jest to zadanie łatwe. Aby zapobiec konfliktom w zespołach, przede wszystkim kwestia równości inkluzywności wobec osób transpłciowych powinna być wpisana w politykę diversity firmy. Obecnie w bardzo wielu organizacjach przyjmowane są rozwiązania które wymagają od pracowników organizacji większego poszanowania dla różnorodności niż de facto jest to w polskim prawie. Myślę, że firmy mogą być z tego dumne.

Tęczowe sieci to motory zmiany w organizacji na lepsze

Bardzo ważną rolę odgrywają sieci pracownicze LGBT lub szerzej, diversity, które chętnie zapraszają nas na swoje spotkania. Godzinne spotkanie na temat osób transpłciowych – chociażby tego, jakiego języka używać, a jakich zwrotów unikać – może być początkiem działań na rzecz osób LGBT. Osoby będące na takim szkoleniu mogą stać się sojusznikami osób trans w miejscu pracy, gdyż rozsiewają informacje wśród wszystkich innych pracowników, z którymi mają styczność. Na przykład jak należy się zwracać lub jak nie do osoby trans. Takie tematy są potem poruszane w rozmowach w kuchni czy na papierosie. Tak więc szkolenie to rodzaj inwestycji w organizację.

Od jednego webinaru do sojusznictwa

Wiem, że jedno szkolenie nie załatwi całej sytuacji. Nie sprawi, że zmieni się podejście do osób trans ale pamiętajmy, że kluczowe w budowaniu przyjaznego środowiska dla różnych pracowników, w tym dla osób trans, jest podejście procesowe. Najważniejsze, żeby działania były przemyślane i zaplanowane. Działania z doskoku,

byle jak czy raz na rok jedno szkolenie nie przyniesie efektów.

Jeśli natomiast działania inkluzywne będą przemyślane, to miejsce pracy może stać się miejscem sojusznictwa z osobami transpłciowymi. Np. jeśli dany pracownik /pracowniczka jest wyautowany jako osoba transpłciowa, to być może właśnie moment transycji okaże się wydarzeniem które można celebrować to w jakiś sposób organizacją w swoim zespole.

Ubezpieczenia – czy pokrywają transycję

Wiele firm w ramach dodatkowych benefitów ma pakiety ubezpieczeń zdrowotnych prywatnych. Tutaj warto wybierać usługodawcę, który będzie dawał pracownikom ubezpieczenie zdrowotne zapytać go, czy posiada pakiet związany z transycją lub czy refundowane będzie część badań.

Outsourcing, czyli w idealnym świecie

W świecie na szkolenie dotyczące transpłciowości. Zapisalby się każdy pracownik. Czy takie szkolenie byłoby dostępne dla każdego pracownika, dla każdego menedżera? Natomiast pamiętajmy, że pracę w organizacji często wiąże się też ze współpracą z innymi organizacjami. Kiedy mamy outsourcing usług? No i tutaj stykamy się z sytuacją, gdzie winnej organizacji może nie być pewnych rozwiązań. Natomiast film. To jest coś, co dziś jeszcze nie do końca wiemy, jak to rozwiązać, ale. Być może to jest temat na na przyszłe lata, żeby. Organizacja też wychodziła ze swoimi wartościami do. Innych organizacji, z którymi współpracuje.

Osoby niebinarne

W pokoleniu z bardzo wiele młodych osób nie utożsamia się z byciem kobietą lub mężczyzną, tylko deklaruje się jako osoby niebinarne czy gender-queer. Dlatego wypracowanie języka, który będzie szanował osoby niebinarne, jest bardzo istotnym czynnikiem. Warto, żeby organizacje się do tego przygotowały. Na rynek pracy wchodzi pokolenie Z, które nie dosyć że jest bardziej inkluzywne, to jeszcze jest w nim wyższy niż w poprzednich generacjach odsetek osób identyfikujących się właśnie jako osoby niebinarne czy queer. Pokolenie Z będzie oczekiwało takich rozwiązań.

Na początku dla niektórych może to brzmieć dziwnie, ale ważniejszy jest szacunek dla wszystkich pracowników, norma językowa zmienia się z czasem. Dzisiaj chirurgka powoli przestaje już dziwić, a 5 lat temu był dosyć silny opór przeciwko wielu kobiecych nazwach stanowisk. Tak samo będzie za kolejne 5 lat – osoby niebinarne, które będą miały stanowisko Osoby Prezesującej, a nie Prezesa czy Prezeski przestaną wzbudzać sensację

Dr Sylwia Daniłowska

wiceprezeska zarządu, Fundacja Aktywizacja

Rynek pracy dla osób z niepełnosprawnościami

Aktualne dane pokazują, że nadal wskaźnik zatrudnienia w grupie osób z niepełnosprawnościami radykalnie odbiega od wskaźnika zatrudnienia w ogóle w populacji. Jest on ponad dwukrotnie niższy – to jest około 31,8% w porównaniu do 70%. Ten wskaźnik oznacza, że nie wykorzystujemy w Polsce potencjału zawodowego ok. 1 mln osób z niepełnosprawnościami.

Obserwowany na przestrzeni lat wzrost wskaźnika zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami koreluje z przyrastającym wskaźnikiem zatrudnienia w całej populacji. Do pełnego obrazu sytuacji warto dodać informację o bezrobociu długoterminowym – osoby z niepełnosprawnościami to nadal dominująca grupa wśród bezrobotnych długoterminowo. Co to oznacza w praktyce? Osoby nawet potencjalnie zainteresowane pracą i wykazujące gotowość do jej podjęcia mają niezwykle duże trudności z wejściem na rynek pracy. Trudności te są zdecydowanie większe w Polsce niż w innych państwach Unii Europejskiej – gdzie wskaźnik zatrudnienia dla tej grupy osób wynosi ok. 50%.

Na bazie przedstawionych danych oraz wieloletniego doświadczenia w obszarze rynku pracy osób z niepełnosprawnościami mogę z całą pewnością stwierdzić – naprawdę potrzebujemy dużych zmian w obszarze prowadzonej polityki rynku pracy, a także efektywnego kierowania wsparcia do tych osób za pośrednictwem realizatorów usług rynku pracy najbardziej doświadczonych w pracy z tą grupą osób.

W zeszłym roku przyjęty został dokument strategiczny, w którym założono wzrost wskaźnika zatrudnienia wśród osób z niepełnosprawnościami do 40%. Przyjęty cel w zakresie zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami w perspektywie kilku najbliższych lat bardzo mnie cieszy, ale też zastanawia – w jaki sposób decydenci planują go osiągnąć? Na jakie systemowe zmiany są gotowi? Samo wyznaczenie wartości wskaźników, nawet tych bardzo ambitnych, bez pomysłu na nowe rozwiązania i sposób wykorzystania dotychczasowych dobrych praktyk w zakresie polityki rynku pracy osób z niepełnosprawnościami, nie zmieni rzeczywistości. Na bazie naszego doświadczenia, jakie budujemy w Fundacji Aktywizacja od ponad 30 lat w tym obszarze mam pewność co do jednego – bez poważnego dostrzeżenia i docenienia III sektora jako głównego realizatora usług rynku pracy dla osób z niepełnosprawnościami (co potwierdzają dane dotyczące skali i efektów prowadzonych przez te podmioty działań aktywizacyjnych) oraz braku zmiany myślenia o roli biznesu i ich potrzeb w obszarze zatrudniania osób z niepełnosprawnościami – nie mamy co liczyć na zakładaną w Strategii widoczną poprawę sytuacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami.

Podczas naszej codziennej współpracy z kilkoma tysiącami osób z niepełnosprawnościami oraz setkami pracodawców z różnych

regionów Polski widzimy, że temat otwarcia się na osoby z niepełnosprawnościami coraz częściej przebijają się i trafia do agendy pracodawców. Myślę, że po części jest to efekt rosnącej świadomości społecznej, ale też realnej potrzeby gospodarczej pracodawców. Od kilku lat widać poważne problemy z rekrutacją pracowników. Według danych z lipca 2022 r. ok. 70% pracodawców ma problem z rekrutacjami. Procent nieudanych rekrutacji oraz czas trwania tych procesów istotnie utrudniają pracodawcom prowadzenie działalności. Być może dlatego też coraz częściej spotykamy się z pracodawcami, którzy w świetle obecnej sytuacji coraz częściej zaczynają dostrzegać potencjalnych pracowników i pracowniczki w grupach, których wcześniej nie rozważali.

Coraz częstsze pojawianie się tematu gotowości do współpracy z osobami z niepełnosprawnościami pomógł w pewien sposób również wdrażany w Polsce od 2018 roku Program Dostępność Plus. Dzięki niemu mocno wypromowano ideę dostępności przestrzeni, transportu, usług różnych instytucji i podmiotów komercyjnych dla osób z niepełnosprawnościami. Osoby te mogą bowiem występować w dwójakiej roli – zarówno jako klientów, jak i współpracowników. Warto tu jednak podkreślić, że rynek pracy nie był w Programie głównym obszarem tematycznym, ale był dotykany pośrednio przy okazji interwencji w bazowych obszarach działań Programu. Wdrożenie Programu i realizacja działań w obszarze dostępności wydaje się dobrą okazją do rozpoczęcia dyskusji już nie tylko na temat dostępności przestrzeni publicznej oraz instytucji publicznych, ale też rynku pracy jako takiego.

Rosnąca świadomość i dopatrywanie się możliwości podejmowania aktywnych działań ukierunkowanych na poprawę funkcjonowania przestrzeni dla osób z niepełnosprawnościami stworzyła nową przestrzeń do myślenia o nich jako potencjalnych pracowniczkach i pracownikach różnych sektorów. Pomocne w tym :otwieraniu” głów była również pandemia COVID-19, która pokazała, że elastyczność pracodawcy może znacznie podnieść poziom adaptacyjności funkcjonowania w różnorodnym i zmieniającym się środowisku. Myślę, że te wszystkie zmiany społeczne, gospodarcze oraz związane z sytuacją pandemiczną istotnie wpłynęły na obecne warunki funkcjonowania rynku pracy i dzięki nim mamy obecnie coraz podatniejszy grunt do zatrudniania osób z niepełnosprawnościami.

Jak dostosować miejsce pracy

Oczywiście nie ma zamkniętego katalogu rzeczy, których wykonanie sprawi, że pracodawca będzie mógł uznać swoje środowisko pracy za dostępne. Zakres warunków, które musi spełnić, będzie tak naprawdę zależał od tego, z kim ma do czynienia. Podstawy, o których na pewno trzeba pamiętać, to jest dostępność architektoniczna. Ale to nie jest warunek niezbędny do tego by w ogóle zainteresować się tematem współpracy z osobą z nie-

pełnosprawnością. Po pierwsze dlatego, że czasem nie potrzeba wielu zmian, by poprawić dostępność przestrzeni. Po drugie, nie każdy jej potrzebuje. A po trzecie – nie każda praca stacjonarnej obecności wymaga. Bardzo często spotykamy się jednak z taką reakcją – nie mogę zatrudnić osoby z niepełnosprawnością, bo mam siedzibę w niedostępnym architektonicznie miejscu. Ale przecież wśród osób z niepełnosprawnościami osoby z niepełnosprawnością ruchową to jest tylko część tej grupy. Osoby z niepełnosprawnościami to przecież bardzo różnorodna grupa osób doświadczających różnego rodzaju niepełnosprawności, i w wielu przypadkach w ogóle tych barier architektonicznych nie będą odczuwały, bo mają po prostu inne potrzeby.

Jeśli miałabym odpowiedzieć na pytanie, od czego zacząć myślenie o dostępności miejsca pracy, to odpowiedziałabym: od otwarcia głowy. Stać się bardziej inkluzywnym, to przede wszystkim myśleć z otwartą głową i być uważnym na potrzeby innych, zastanowić się, czy w tym co robię jako pracodawca są jakieś działania, których zmiana mogłaby spowodować, że więcej osób mogłoby z nich skorzystać – począwszy od procesów rekrutacyjnych, poprzez działania w obszarze adaptacji w nowym miejscu pracy oraz działań zarządczych.

Dostępność dotyczy nas wszystkich

Warto pamiętać, że dostępność to nie są działania niszowe, to działania ukierunkowane na otwartość na różne osoby i ich różne potrzeby. Podejmując ten temat myślimy o nas wszystkich. Wyniki badań dotychczas przeprowadzonych w Fundacji pokazują, że duża liczba potrzeb i rozwiązań, które do tej pory kojarzone były tylko z osobami z niepełnosprawnościami, tak naprawdę może być istotna dla różnych grup pracowniczych. Przykładem może być tu już przytaczana wcześniej niedostępność architektoniczna – która może okazać się bardzo problematyczna nawet przy tak prozaicznej historii, gdy ktoś z naszego biura złamie nogę i nie będzie w stanie wejść po schodach na trzecie piętro, albo ma wadę wzroku i nie jest w stanie poruszać się sprawnie po intranecie, który jest totalnie nieczytelny, a jest stałym elementem jego lub jej pracy. Rozmawiając o dostępności warto też pamiętać o zjawisku starzejącego się społeczeństwa. Ostatnio mieliśmy ciekawy przypadek z dużym pracodawcą, która próbuje się otworzyć na temat zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami. Osoba w pełni sprawna na wysokim szczeblu kierowniczym w pewnym wieku zaczęła mieć poważne problemy ze słuchem. Pracodawca doceniając wkład tej osoby w pracę i jej know-how zdecydował się zmierzyć się z tym tematem i zapewnić jej warunki adekwatne do aktualnych potrzeb. Dzięki otwartej rozmowie z samą zainteresowaną udało się ustalić konkretne rozwiązania, dzięki którym ta osoba mogła dalej efektywnie pracować i komunikować się z zespołem. Ta sytuacja pokazała wszystkim w tym miejscu pracy, że szczególne potrzeby to nie jest jakaś pusta idea, a realna sytuacja, która może w każdej chwili dotyczyć każdego i każdej z nas.

Innym przykładem działania „dostępnościowego” w miejscu pracy może być elastyczność czasu pracy lub miejsca jej wykonywania. Możliwość pracy w różnych godzinach, czy praca zdalna to świetne

rozwiązanie nie tylko dla części osób z niepełnosprawnościami, ale również dla osób opiekujących się osobami zależnymi, czy mającymi problemy z dojazdem do pracy. Doświadczenia zdobyte w tym obszarze w czasie pandemii pokazały, że elastyczniejsze podejście do organizacji pracy nie musi oznaczać jej dezorganizacji. Deklaracje a rzeczywistość

Na podstawie deklaracji pracodawców można uznać, że mamy otwarty i inkluzywny rynek pracy w Polsce. Badania pokazują, że aż 78% pracodawców deklaruje wdrażanie idei różnorodności i włączenia. Niestety nie tylko niewiele osób pracujących dostrzega te działania (ok. 40%), . . . ale też dużo, bo aż 46% wskazuje, że dostrzega w miejscu pracy różnego rodzaju formy wykluczenia. To pokazuje, jak mocno różnią się deklaracje od praktyki. Dopóki nie zacniemy patrzeć na nasze działania w tych dwóch obszarach, czyli czy nasze idee i to, co głosimy, są spójne z tym, co robimy, to trudno mówić o jakiegokolwiek inkluzywności.

Ważne, żeby po prostu pytać pracowniczkę i pracowników, czego im brakuje i szukać odpowiedzi na te potrzeby. Tak naprawdę wtedy możemy mówić o tym, że jesteśmy inkluzywni. Jakże bowiem ma znaczenie deklaracja, że popieramy ideę równości, różnorodności, gdy nic w tym temacie nie robimy?.



Branże

Jeśli spojrzymy na dane dotyczące struktury pracodawców i stanowisk, na których osoby z niepełnosprawnościami są najczęściej zatrudniane są osoby z niepełnosprawnościami, to zobaczymy, że dość dużą grupę stanowią stanowiska związane z ochroną i ze sprzętaniem. Są to niskopłatne stanowiska. W części przypadków możemy mówić nawet o pewnego rodzaju modelu biznesowego, zgodnie z którym zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami i związana z tym możliwość pozyskiwania dofinansowania do ich wynagrodzeń to łatwy sposób na istotne ograniczenie swoich kosztów. Patrząc na rynek pracy w duchu Konwencji ONZ o Prawach Osób Niepełnosprawnych ważne jest promowanie zatrudnienia na otwartym rynku pracy. Tym też kierujemy się w Fundacji wspierając naszych klientów i klientki z niepełnosprawnościami w poszukiwaniu pracy. Staramy się oferować jak największą różnorodność stanowisk pracy. W efekcie duża część osób korzystających z naszego wsparcia znajduje zatrudnienie na stanowiskach związanych z pracą biurową, administracyjną, w kadrach, w działach finansowych, czy księgowych. Coraz częściej pojawiają się też oferty pracy na stanowiskach związanych z pracą w bazach danych, marketingiem internetowym, obsługą social mediów. Przykładamy dużą wagę do tego, żeby ta różnorodność stanowisk była duża i odzwierciedlała realne kompetencje i wykształcenie tych osób.

Schorzenia psychiczne

Pracodawcy przeżywają szok kulturowy w związku z rosnącą liczbą osób doświadczających schorzeń psychicznych. Jest to temat nowy i trudny dla pracodawców. Dane dotyczące rosnącej liczby osób ze schorzeniami psychicznymi pokazują, że problem ten prędzej czy później pojawi się gdzieś w naszym otoczeniu. Warto mieć tę świadomość, że dynamika życia i liczba bodźców, z jakimi musimy sobie radzić sprawia, że niepełnosprawność coraz częściej jest elementem, który się pojawia w życiu, a nie jest jedynie związana ze schorzeniami wrodzonymi. Powinniśmy więc uczyć się z nią obchodzić i normalizować ten temat w społeczeństwie.

Edukacja

Najlepszą metodą nauki jest doświadczenie. To też nam pokazuje współpraca z pracodawcami. Kiedy tematem zatrudniania osób z niepełnosprawnościami zaczyna interesować się ktoś, kto miał kiedykolwiek kontakt z osobą z niepełnosprawnością, zdecydowanie łatwiej i szybciej odnajduje się w tym procesie. Takiej osoby nie trzeba przekonywać do tego, bo ona ma ten proces już za sobą. Być może tylko wesprzeć ją w zakresie dostarczenia wiedzy przydatnej w temacie zatrudniania osób z niepełnosprawnościami i zarządzania różnorodnością w praktyce.

W przypadku innych osób trzeba skupić się na rozwijaniu otwartości i empatii. Bo to jest tak naprawdę najważniejsze. Jednocześnie to miękkie przygotowanie jest najtrudniejsze, bo konkretnych procedur czy zagadnień prawnych możemy się w kilka godzin, czy dni nauczyć.

Poza szkoleniami ważną usługą wspierającą procesy zatrudniania osób z niepełnosprawnościami jest doradztwo. To usługa, z której mogą korzystać wszyscy – zarówno duzi, jak i mali pracodawcy. Może ono być przydatne na różnych etapach przygotowania lub wdrażania zmian w zakresie prowadzonej polityki zatrudniania.

Coraz więcej pracodawców za niezbędny element wsparcia w procesie zatrudniania osób z niepełnosprawnościami uznaje przygotowanie zespołu, czy kadry managerskiej do współpracy z osobą z niepełnosprawnością. Dzięki temu jesteśmy w stanie szybko i efektywnie znacznie zmniejszyć obawy zespołu i sprawić, że środowisko, do którego wchodzi dana osoba z niepełnosprawnością, jest odpowiednio przygotowane i faktycznie otwarte na różnorodność. Tych form wsparcia pracodawców jest oczywiście o wiele więcej. Ich zakres jest każdorazowo ustalany adekwatnie do potrzeb indywidualnych danego pracodawcy i poziomu gotowości i otwartości pracodawcy. Poza doradztwem, warsztatami i szkoleniami możemy wspierać w przeglądzie procedur, zakresów obowiązków, rodzajów stanowisk pracy czy diagnozie sposobu funkcjonowania i zarządzania zespołami. Każda z tych usług to realny krok do budowy otwartego i dostępnego miejsca pracy.

Otwarte głowy

Dużo wspominałam o otwartości myślenia pracodawców. Nie sposób pominąć też wagi tego podejścia również w odniesieniu do samego zespołu, do którego ma lub może dołączyć osoba z niepełnosprawnością. Czasem spotykamy się z sytuacją pełnego zaangażowania i chęci po stronie managera lub managerki i jednocześnie widocznego oporu na zmianę ze strony kadry HR. Niechęć osób zaangażowanych w kształtowanie polityki zatrudniania to poważny problem, bo tak naprawdę to oni odpowiadają w wielu przypadkach za dużą część działań w obszarze zatrudniania. Jedną otwartą głową w firmie to czasami jest po prostu za mało.

Jako przykład takiego „impasu” mogę podać pewnego dużego pracodawcę aktywnie działającego i promującego zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami. Co ważne, swoje deklaracje stara się wdrażać w życie i podejmuje szereg działań w tym obszarze. Temat poprawy zatrudniania osób z niepełnosprawnościami pojawia się wyraźnie w dokumentach strategicznych i przyjmowanych procedurach. Na pierwszy rzut oka wygląda więc wszystko na dobry grunt do działania. By pogłębić temat, pracodawca zdecydował się na badanie ukierunkowane na pogłębienie tematu i próbę identyfikacji problemów z wdrażaniem tych założeń. Jego wyniki pokazały, że mimo przygotowania proceduralnego i infrastrukturalnego, duża część kadry HR oraz zarządzającej wcale nie ma dużego przekonania do zasadności wprowadzania zmian w zakresie prowadzonej polityki. Przytoczony przykład pokazuje, że do sukcesu w procesie wdrażania dużej zmiany potrzeba czegoś więcej, niż strategia i przekonanie o jej słuszności kadry najwyższego szczebla. By mogło się to udać w dużym przedsiębiorstwie, czy instytucji potrzebujemy większej liczby liderów zmiany – i to na każdym szczeblu. Na szczęście w tym przypadku relatywnie szybko udało się ten problem zdiagnozować i na tej bazie zaplanować dalsze działania ukierunkowane na zmianę nastawienia kluczowych osób, bez udziału których nie ma szans ta duża zmiana polityki.

Izabela Broczkowska

prezes zarządu, Fundacja Synapsis

Izabela Kocyłak

trenerka pracy, terapeutka dorosłych osób w spektrum autyzmu, Fundacja Synapsis

Różnorodność spektrum

Grupa osób w spektrum autyzmu jest bardzo różnorodna. Z jednej strony są osoby, które mają większe potrzeby (wsparcia / pomocy). Ważne jest rozdzielenie osób z jedną niepełnosprawnością od osób z kilkoma kodami niepełnosprawności. . graniczenia oraz inne niepełnosprawności sprzężone. Wtedy te osoby potrzebują po prostu bardzo dużego wsparcia ze strony pracodawcy, potrzebna jest na przykład obecność asystenta – trenera pracy. Ale są też osoby, które mają przeogromne doświadczenie naukowe, robią kariery zawodowe, pracują na uczelniach, zdobywają różnego rodzaju dyplomy doktoranckie, rozwijają się w obszarze nowych technologii. Nie wszystkie osoby wiedzą w ogóle, że są w spektrum.

Bardzo ważne jest, żeby budować świadomość społeczną na temat ASD. Dużo pracodawców boi się zatrudniać osoby z ASD gdyż nie rozumieją tego typu niepełnosprawności. A autyzm nie zawsze jest nawet widoczny. Grupa osób w spektrum autyzmu to w dużej mierze osoby gotowe do podjęcia zatrudnienia, tyle że albo dedykowanego, albo w odpowiednich formach, gdzie nie ma wielkich open space'ów, wielkich odpraw w zespołach, komunikatów pisanych w niezrozumiały dla osób w spektrum autyzmu sposób.

Ujawnianie się w miejscu pracy

Niestety aktualnie odpowiedź na pytanie, czy warto mówić o swojej niepełnosprawności, swoim spektrum, nie jest oczywista, bo wszystko zależy od pracodawcy i od kultury organizacji. Jeżeli mamy na tyle otwarte miejsce pracy, w którym możemy spodziewać się, że pracodawca dostosuje warunki, to dobrym pomysłem jest powiedzenie pracodawcy o swoich potrzebach / możliwościach i ograniczeniach zawodowych / osobowych. Wtedy pracownik prawdopodobnie będzie mógł korzystać z różnych udogodnień.

Są też osoby, które wolą nie mówić. Na jednym z kongresów poświęconych tematowi ASD, była dziewczyna w spektrum autyzmu, która powiedziała, że ma takie doświadczenia, że lepiej przełożonemu o swoim zaburzeniu nie mówić. Czasami osoba w spektrum nie przyznaje się, bo boi się, że będzie dyskryminowany czy inaczej traktowany. Obawia się, że pojawią się różne szepty, wytykanie palcami i unikanie.

Praca zdalna

Większość naszych doświadczeń jest taka, że faktycznie praca zdalna to dobre rozwiązanie. Jest oczywiście dużo mniej stresująca

niż w środowisku biurowym. Należy jednak zachować indywidualne podejście i otwartość, bo home office to nie zawsze najlepsza z możliwych opcji. Jeśli tylko jedna osoba w całym zespole miałaby pracować zdalnie, to zawsze będzie outsiderem. Poza tym niektóre osoby w spektrum mogą bardzo potrzebować relacji społecznych (jest to min proces terapii i wzmocnienie ich włączenia społecznego) i z przyjemnością przychodzić do biura.

Praca w biurze

Jeśli chodzi o pracę w open space, to warto, żeby taki pracownik / kandydat mógł sobie wybrać miejsce, które będzie ją najmniej przestymulowało. Nie chodzi o to, że ktoś lubi siedzieć przy oknie albo pod ścianą, bo ma taki kaprys, tylko to są właśnie te miękkie rzeczy, które pozwalają tej osobie efektywnie pracować.

Warto zaznaczyć, że zatrudniając osoby z niepełnosprawnościami (min. z ASD) obowiązuje ich takie same zasady / reguły / procedury jak każdego innego pracownika. Pracownik w spektrum powinien mieć wyznaczony zakres zadań i obowiązków. Nakreślone ramy powinno mieć również każde spotkanie, w którym uczestniczy osoba w spektrum. Powinny być określone najważniejsze punkty. Na przykład dla nas to jest naturalne, że zabrnemy w jakąś rozmowę, trwa burza mózgów i coś się z niej rodzi. Ale to może być bardzo dużym obciążeniem intelektualnym dla osoby w spektrum. A rozpisanie planu może zdjąć trochę ten ciężar i być dużą pomocą.

Przerwa w pracy również powinna być jasno określona – ile ona ma trwać, o której się zaczyna i gdzie można ją spędzić. Ważne jest, żeby też jasno określić różne szczegóły, na przykład, czy każdy ma mieć swój kubek czy są wspólne naczynia w szafce, czy herbata jest kupowana ogólnie przez pracodawcę i można z niej korzystać czy trzeba przynieść swoją z domu. To są takie niuanse.

Przygotowania do pracy i wdrożenia powinny przebiegać troszeczkę inaczej niż ze standardowymi pracownikami. Czasami dosłowne rozumienie mniej istotnych zapisów powoduje różne problemy. Wdrożenie powinno przebiegać z zaangażowaniem trenera pracy lub wyznaczonego pracownika, który będzie wspólnie z nowym pracownikiem, zapoznawała się krok po kroku z zasadami w danej firmie (w tym z uwzględnieniem specyfiki pracowników z ASD – komunikacja, dosłowność – relacje zawodowe itp. Dlatego we wdrożeniu warto zawrzeć tylko te punkty, które są naprawdę ważne.

Istotnym aspektem jest też komunikacja. Warto pamiętać, że jest to bardzo szerokie zagadnienie. Należą do niej też takie elementy, jak oznaczenia pomieszczeń. W dużych firmach jest napisane,

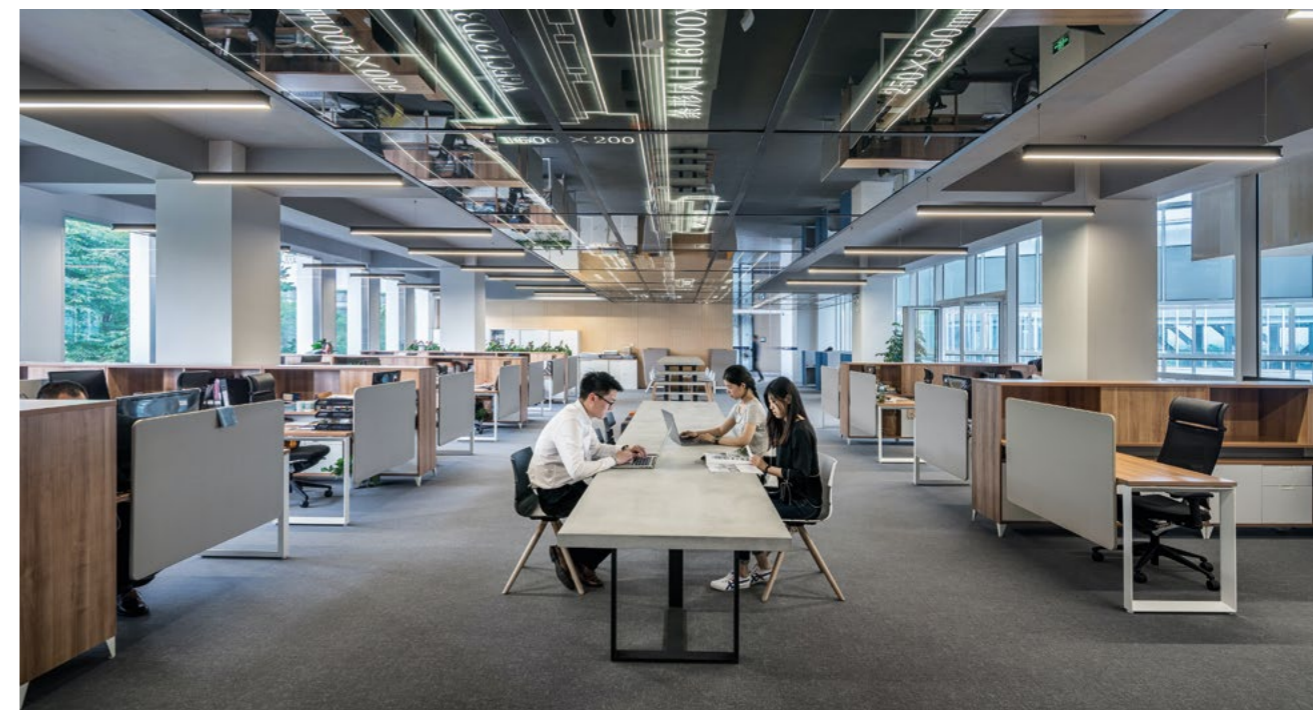
gdzie jest toaleta damska, gdzie męska, gdzie jest kuchnia i różne inne przestrzenie. Zawsze warto się zastanowić, czy na pewno wszystkie oznaczenia są zrozumiałe dla pracowników.

Ale chodzi też o inne rodzaje komunikacji. Na przykład jeśli są wysyłane komunikaty mailowe do wszystkich pracowników, to czasami pojawiają się w nich żarty. Ważne, żeby można było z kimś takiego maila przegadać. To nie jest tak, że osoby w spektrum nie znają się na żartach, ale mogą dosłownie potraktować jakąś rzecz. Ale też nie chodzi o to, żeby ktoś pisał jakimś specjalnym językiem albo dodawał podpunkt “a tutaj jest dla takich i takich”. Po prostu chodzi o to, żeby dbać o to, żeby komunikaty, żarty i różne ogłoszenia były zrozumiałe dla każdego pracownika.

Integracja

Kolejną kwestią jest integracja. Trzeba podejść do niej po prostu naturalnie i mieć na uwadze to, że pracownik w spektrum zdecydowanie sama, w czym chce uczestniczyć i kiedy już jej wystarczy tej integracji. Ważne jest, żeby zapraszać każdego, natomiast zaznaczać, że każdy ma wybór. To powinno być mocno podkreślane w ogóle w całej różnorodności. Chodzi przecież o otwartość na świat, na potrzeby społeczne, na różnice w sposobie funkcjonowania wszystkich z nas.

Integracje to też dobra okazja, żeby zrobić jakieś delikatne warsztaty dotyczące poznania naszych zmysłów: na przykład możemy coś robić z zamkniętymi oczami. To nie musi być nawet dedykowane wprost po to, żeby zrozumieć, jak ta nasza koleżanka czy kolega z pracy funkcjonuje, ale bardziej jako ogólne szerzenie wiedzy i doświadczeń.



DEI w firmach

Teraz jest wybuch różnorodności i inkluzywności. Wszyscy się tym zajmują. Na pewno jest to cudowne PRowo. Tylko gorzej było, jak osoba z niepełnosprawnością faktycznie chciała wejść, zapytać czy jakoś się odnaleźć w niby przyjaznym środowisku. Wtedy nagle się okazywało, że miejsce w ogóle nie jest dostosowane. To było, jest i będzie. Z całą różnorodnością bywa podobnie.

Ale też czasy się zmieniają. Polska staje się bardziej różnorodna. Poza tym była pandemia, która też trochę pozmieniała i wymusiła większą elastyczność ze strony pracodawców. Różnorodność trochę przychodzi do nas sama.

Wiedza społeczna o spektrum autyzmu też jest coraz większa. W samej fundacji prowadzimy między 30 a 40 procesów diagnostycznych miesięcznie. Pojawiają się też różne głośniejsze informacje mówiące o kobietach w spektrum, o ważnych osobach celebryckich, które mają w rodzinie osoby w spektrum albo same są osobami w spektrum. Na przestrzeni lata w całej Polsce powstało dużo różnych fundacji i stowarzyszeń działających w tym obszarze.

Odzywają się też do nas firmy, które faktycznie z własnej inicjatywy proszą o pomoc i informacje w zakresie zatrudniania osób w spektrum autyzmu. To jest fajne i dobre, im więcej osób jest zainteresowanych, tym większa szansa zatrudnienia.

Ważne, żeby nie generalizować i nie zrażać się, kiedy nie wyjdzie współpraca z pracownikiem w spektrum. Nie każdy pracownik odnajdzie się w każdej firmie. Ale tak jest przecież z każdym z nas. Może nam nie odpowiadać kultura organizacyjna, przepływ komunikacji czy styl zarządzania.

Bernadetta Bieszczanin

Spektrum Wrażliwości

Polski rynek pracy dla osób w spektrum

Sytuacja osób w spektrum autyzmu na polskim rynku pracy generalnie wygląda mizernie. Jeżeli osoby autystyczne są świadome i zdiagnozowane jako osoby w spektrum autyzmu, bardzo często zmieniają miejsce pracy z jednego na drugie, są rotującymi pracownikami. Aż w końcu najchętniej i najczęściej organizują sobie pracę same, na przykład zakładając działalność gospodarczą. Natomiast jeśli są to osoby, które są nie tak wysoko funkcjonujące, to najczęściej są na utrzymaniu rodziców i nie pracują. A jeśli pracują, to u znajomych, którzy zaoferują im jakąś pracę w ramach wsparcia.

Natomiast osoby, które samodzielnie poszukują pracy i znajdują zatrudnienie w przyjaznym dla siebie środowisku, to naprawdę niewielki odsetek. Dotyczy to głównie osób bardzo wysoko wyspecjalizowanych, najczęściej z sektora IT. W tej branży bardzo brakuje pracowników, dlatego firmy zatrudniają „wszystkich”. Są też oczywiście osoby, które nie są zdiagnozowane. Wtedy najczęściej trudno jest odnaleźć się im w pracy, wszystko im przeszkadza, bardzo źle się w niej czują. Ale funkcjonują w niej, bo widzą problem w sobie i uważają, że po prostu tak muszą.

Ze strony pracodawców często pojawia się argument, że osoby w spektrum autyzmu to jest tylko 1% społeczeństwa. Ale to jest nieprawda. W Polsce nie mamy rzetelnych danych – bardzo wiele osób jest niezdiagnozowanych, szczególnie w przedziale osób w wieku produkcyjnym. Młodsze pokolenia częściej się diagnozują, ale ludzie, którzy są teraz na rynku pracy, to osoby, które nie były poddawane diagnozie. Najgorzej wygląda to, jeśli chodzi o kobiety, w przypadku których spektrum autyzmu do niedawna nie było prawie w ogóle diagnozowane.

Firmy mogą nie zdawać sobie sprawy z faktu, że zatrudniają u siebie osoby np.: w spektrum autyzmu. Ale z moich doświadczeń wynika, że wielu pracowników neuro różnorodnych w firmach pracuje „ukrywając” swoje potrzeby, ponosząc olbrzymie koszty takiego „dopasowywania”. Szczególnie w dużych organizacjach.

Temat tabu

Osoby w spektrum zazwyczaj nie mówią o swojej diagnozie, bo się obawiają. Wiedzą, co przeżywały wcześniej w szkole, czym „ pachnie” ta etykieta i jak bolesna jest ta stygmatyzacja. Nie czują, że to jest neutralna informacja. Najczęściej inne osoby określają je jako „dziwne”, „ odludka”, czy „ wariata” . Takie podejście wzmacnia stereotypy a osoby w spektrum zmagają się z ostracyzmem i niezrozumieniem, tak często , że same nie dostrzegają jakie niezwykle mają kompetencje, że są wyjątkowe i że ich umiejętności są nieosiągalne dla osób „neurotyowych”.

Aby to zmienić, bardzo ważna jest komunikacja i sygnały, które wysyła dana firma. Jeżeli pracodawca zapewni, że jest otwarty na neuro różnorodne potrzeby i stwarza dogodne warunki pracy dla wszystkich, to wówczas pracownicy będą mogli czuć się bezpiecznie.

Niedostosowane miejsca pracy

Większość miejsc pracy zdecydowanie nie jest dostosowana dla osób w spektrum autyzmu. Wymagana jest praca w dużej grupie ludzi, w ciasnych pomieszczeniach. Ludzie siedzą twarzami do siebie. Jest bardzo głośno. Dla wszystkich pracowników jest to wyzwanie, jednak dla osób w spektrum autyzmu praca staje się niemożliwa.

Poza tym często w pracy otrzymujemy się dużo bardzo lapidarnych poleceń. Menedżerowi wydaje się, że wszystko jest jasne i oczywiste. Ale dla osób w spektrum autyzmu często te komunikaty są po prostu niezrozumiałe, wprowadzające chaos i zamieszanie.

Męczące są dla nich np.: zebrania, na których jest tłum ludzi i wszyscy rozmawiają jednocześnie, opowiadają, co robili w weekend, pytają o dzieci. Dla osób w spektrum autyzmu to jest po prostu niepotrzebny i zbędny bałagan. Nie mają pojęcia, jak się w ogóle w tym odnaleźć. Prowadzenie small talków jest dla nich trudne i niepotrzebne.

W takich warunkach osoby w spektrum wytrzymują tylko do pewnego momentu, potem już nie dają sobie rady. Zaczynają myśleć, że to nie jest praca dla nich i szukają kolejnego, bardziej dostosowanego miejsca, gdzie indziej. Ten proces może trwać w nieskończoność – zmieniają miejsca, myśląc, że „coś z nimi jest nie tak”. Obwiniając się.

Dla większości pracodawców temat neuro różnorodności jest jeszcze tematem nieznanym. Już trochę się oswoiliśmy z ideą, że pracownikiem warto się zająć, że warto w niego inwestować, że benefity i atmosfera w pracy wpływają na decyzje pracowników, gdzie chcą pracować . Ale wciąż trudno jest pracodawcy zrozumieć, że poznanie i zapewnienie potrzeb wynikających właśnie z neuro różnorodności, a także opieki psychologicznej jest być może ważniejsza i bardziej opłacalna dla pracodawców. To nie dotyczy tylko tematu ASD, ADHD ale tak samo jest przecież z depresją. Pracodawca często myśli sobie, że to go nie dotyczy. A przecież zaaopiekowany pracownik, może pracować i zająć się realizacją ambitnych planów biznesowych. Dbanie o zdrowie w tym o zdrowie psychiczne pracowników, to jest inwestycją, a nie koszt i zawsze przynosi korzyści.

Warto więc pomyśleć szerzej o zdrowiu i samopoczuciu pracowników. I zaoferować im dogodne dla nich warunki pracy. A czasami nie potrzeba do tego wiele. Są pracownicy, którzy bardzo chętnie



korzystają z opcji pracy zdalnej. Jak wiemy, w pandemii to była konieczność, ale dla wielu pracowników jest to najlepsza opcja i nadal chcą pracować zdalnie.

Pracodawcy często obawiają się, że zatrudnianie osób w spektrum autyzmu oznacza bardzo kosztowne zmiany. Bardzo pomagają w tym szkolenia, rozmowy które uświadamianie im, że wcale tak nie jest.

Otwartość i wiedza

Musimy pamiętać, że osoby w spektrum autyzmu to bardzo zróżnicowana grupa. Pracodawcy powinni zdobywać wiedzę i w tym sektorze, aby zrozumieć różnice w potrzebach osób neuro różnorodnych. Wtedy pracodawca będzie śmieiej pytać swojego pracownika, co mu jest najbardziej potrzebne. Wówczas też będą oni rozumieć dlaczego osoby z ASD inaczej się komunikują, a ich różne uwagi przestaną być fanaberiami pracowników, tylko ich realnymi potrzeby. Mogą do nich należeć kwestie nadwrażliwości sensorycznej. Zadbanie o ten aspekt potrafi podnieść i polepszyć funkcjonowanie osób neuro różnorodnych, ale to nie jest jedyny obszar. Znajomość i zrozumienie czym jest neuro różnorodność powinna być ważnym aspektem pracy w działaniach HR, menadżerów, administracji każdej firmy.

Wartość dla firmy

Warto uświadamiać firmy, że osoby neuro różnorodne w tym osoby w spektrum autyzmu są wyspecjalizowanymi pracownikami. To są ludzie, którzy mają dostęp do kompetencji rzadko spotykanych. Firmy poszukują kreatywności, innowacyjności, selektywnej wiedzy. A osoby w spektrum to właśnie osoby, które wnoszą do organizacji to co nie jest schematyczne, innowacyjność to ich

drugie imię. A osoby z ADHD niezwykle szybko potrafią odnaleźć rozwiązania nad którymi zespołu jednorodnego, neuronormatywne zmagają się tygodniami.

Znam paru menedżerów wysokiego szczebla, którzy to rozumieją i specjalnie poszukają pracowników neuro różnorodnych do wyspecjalizowanych zadań. Wiedzą, że człowiek neuronormatywny nie wykona tego zadania w takim tempie i z takim zaangażowaniem, jak osoba w spektrum autyzmu. Ci menedżerowie to zazwyczaj osoby, które w swoim otoczeniu mają lub znają osobę w spektrum, na przykład w rodzinie albo wśród znajomych. To są osoby, których wiedza nie opiera się o stereotypy i mity, tylko o doświadczenia i pracę ze specjalistami i dlatego odnoszą biznesowe sukcesy.

Podejście systemowe

Niestety w Polsce nie ma należytej pomocy państwa dla dorosłych osób neuro różnorodnych . Wsparcie terapeutyczne jest kierowane tylko do małych dzieci. Brakuje go w przypadku dorosłych i na pewno nie ma też pomocy przy wchodzeniu na rynek pracy. Nie edukujemy, nie mówimy o tym za chętnie, to nie jest temat „sexi”.

Neuro różnorodność towarzyszy osobom z tymi zaburzeniami, odmniennym funkcjonowaniem układu nerwowego przez całe życie, a nie tylko wtedy, kiedy są małymi dziećmi. Wsparcie powinno być dostosowane do tych różnych etapów życia. Powinno się tę pomoc rozszerzać, szczególnie że nasze społeczeństwo się starzeje i coraz więcej osób będzie wymagało specyficznej pomocy. To jest temat, o którym powinniśmy głośno mówić. W interesie nas wszystkich jest szerzenie świadomości o neuro różnorodności we wszystkich obszarach: opieki medycznej, szkoły, studiów, pracy czy kultury. Już dziś badania pokazują, że 10% – do 20% populacji światowej odnajduje się i określa jako osoby neuriróżnorodne. Nie ma na co czekać. Czas działać.

Grażyna Knitter

Doradca zawodowy. Mobilność pracowników i włączenie społeczne, Międzynarodowa Organizacja Ds. Migracji (IOM)

Sytuacja osób z Ukrainy na polskim rynku pracy

Ukraińki i Ukraińcy, którzy przyjechali do nas po wybuchu wojny, bardzo często mają problem, żeby odnaleźć się na rynku pracy. Duża część tych osób nie ma na przykład CV. Nie mają też żadnych dokumentów, które mogłyby potwierdzić ich kwalifikacje. W związku z tym pojawia się bezradność również w przypadku osób, które mają wysokie kompetencje. Proces uznania ich kwalifikacji zawodowych jest wciąż bardzo długi, kosztowny i skomplikowany w Polsce.

Jest też problem z barierą językową. Potrzebujemy systemowego wprowadzenia kursów języka polskiego, po których osoby z Ukrainy mogłyby dostawać certyfikat A1, A2 czy wyższy jako potwierdzenie swoich umiejętności językowych. W sytuacji, kiedy pracownik nie zna jeszcze dobrze języka polskiego, można by też prosić i oczekiwać, żeby pracodawca przygotował umowę w języku ukraińskim, ale tak się nie dzieje. Myślę, że to nie wynika ze złej woli pracodawcy. Raczej chodzi o czas i ograniczone zasoby. Skutkuje to tym, że ten problem zostaje zrzucony na barki kandydata.

Zauważyłam, że w wielu serwisach rekrutacyjnych pracodawca od razu daje informację, że nie jest wymagany język polski i to od razu otwiera furtkę. Najtrudniej mają oczywiście te osoby z Ukrainy, które w ogóle nie mówią i nie rozumieją polskiego. Namawiam i zachęcam takie osoby do nauki podczas konsultacji doradztwa zawodowego. Zdarzają się miejsca pracy, w których są tłumacze i mentorzy, ale w większości firm tego nie ma, a pracodawca nie ma żadnego wsparcia od państwa, żeby na przykład finansować takie stanowiska.

Część Ukrainek i Ukraińców niestety trafia na czarny rynek. To są najczęściej fatalne doświadczenia osób, które są najbardziej przedsiębiorcze. One od razu po przyjeździe zaczęły na własną rękę szukać pracy. Część z nich trafiła dobrze i pracuje teraz legalnie, ale te osoby, które trafiły do oszustów, to jest też całkiem spory procent. Trudno to badać i policzyć, to jest czarna czy szara strefa rynku.

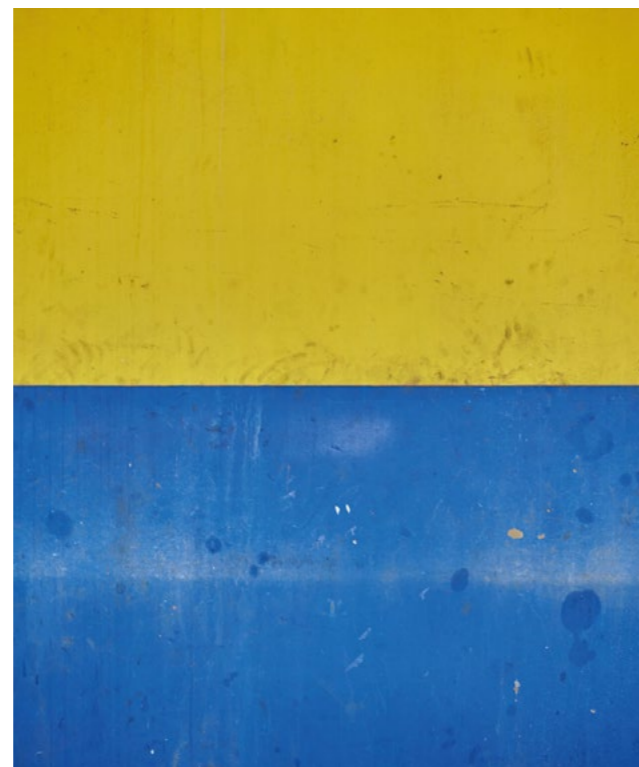
Postawy wobec Ukraińców

Kiedy wybuchła wojna, nasza wrażliwość migracyjna się zwiększyła. Chcieliśmy Ukrainkom i Ukraińcom dać wszystko. Niestety stosunek Polaków do Ukraińców się zmienia i nie zawsze jest pozytywny. Mówi się na przykład, że Ukraińcy zabierają Polakom miejsca pracy. Zdarzają się też sytuacje, w których osoby z Ukrainy mają kłopot z wynajęciem mieszkania. Słyszałam też opinie, że Polacy nie mogą się dostać do lekarza, bo teraz Ukraińcy są leczeni w pierwszej kolejności. Wraca temat obcego, który nam wszystko zabiera. Absurdy, które są wynikiem braku wiedzy, stereotypów i krzywdzących uprzedzeń, nierzadko prowadzących do dyskryminacji.

Na szczęście nie widzę takich przekonań ze strony pracodawców. Nikt nie mówi, że Ukraińki i Ukraińcy są leniwi, tak jak się mówi o niektórych imigrantach. Jest wręcz przeciwnie. Mam wrażenie, że przed wojną raczej status osoby z Ukrainy oznaczał osobę pracowitą, solidną. Czy to się teraz zmieniło? Wydaje mi się, że nie. Pracownicy pochodzący z Ukrainy, którzy przyjechali do Polski po 24 lutego 2022 mogą nie być zdecydowanymi pracownikami w jednym miejscu pracy ze względu na swoją tymczasową sytuację, ale przecież to nie oznacza, że są gorsi, czy leniwi.

My jako IOM, kontaktując się z potencjalnym pracodawcą, od razu mówimy jaka jest sytuacja i jakich pracowników chcemy zaproponować. Nie mieliśmy jeszcze sytuacji, żeby ktoś nam odmówił ze względu na narodowość potencjalnych pracowników. Wręcz przeciwnie, raczej jest zainteresowanie, włącznie z ofertami, w których jest możliwość pracy i mieszkania.

Poza skrajnymi przypadkami oszustw, podejście polskich pracodawców do Ukrainek i Ukraińców jest pozytywne. Oferują ciekawe stanowiska, godne stawki, legalne, stabilne zatrudnienie. To mnie bardzo pozytywnie zaskakuje. Oczywiście firmy realizują dzięki temu swoje cele ekonomiczne. To nie chodzi przecież o to, że mają być instytucjami charytatywnymi. Korzyści powinny być obopólne.



Dr Bartłomiej Brach

Różnorodność stylów myślenia jest kluczowa

W praktyce biznesowej zarządzanie różnorodnością skupia się przede wszystkim na tożsamości pierwotnej pracowników – obejmującej kwestie narodowości, płci, wieku, sprawności czy rasy. Na przykład podejmujemy działania mające na celu wprowadzenie kobiet do zarządu przedsiębiorstwa albo zwiększenie zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami.

Jeśli jednak zagłębimy się w badania nad różnorodnością, to szybko okaże się, że skupiają się one nie na tożsamości pracowników, ale na różnorodności kognitywnej – odmiennych stylach myślenia występujących w ramach zespołów. Znaczenie ma na przykład to, czy jestem bardziej nastawiony na konwergencję czy na dywergencję, czy koncentruję się na własnych przemyśleniach czy skupiam się na łączeniu perspektyw innych osób. To właśnie odmiennosc stylów myślenia sprawia, że w dyskusji nad problemem pojawiają się nowe głosy, zespół przyjmuje nowe perspektywy i proponuje odmienne od istniejących rozwiązania.

Problem polega na tym, że skupiając się na tożsamości pierwotnej pracowników, niekoniecznie wspieramy różnorodność stylów myślenia. Łatwo można sobie wyobrazić sytuację, w której zespół różnorodny ze względu na płeć, pozostaje bardzo

jednorodny ze względu na style myślenia. Na przykład dlatego, że jego członkowie skończyli podobne szkoły, mają podobne doświadczenia zawodowe, mieli podobnych mentorów i szefów. W takiej sytuacji o nowe perspektywy, odmienne rozwiązania i inne korzyści związane z różnorodnością będzie wyjątkowo trudno.

Dlaczego więc skupiamy się w zarządzaniu różnorodnością na tożsamości pierwotnej? Po pierwsze dlatego, że jest to łatwiejsze do wdrożenia i operacjonalizacji. Prościej jest nam policzyć narodowości zatrudnionych pracowników, niż przeprowadzić badania reprezentowanych przez nich stylów myślenia. W konsekwencji łatwiej wyznaczać cele i monitorować ich osiągnięcie. Po drugie dlatego, że działania wspierające różnorodność nie zawsze mają na celu zwiększenie efektywności. Czasem ważniejsza jest korzyść wizerunkowa, którą można osiągnąć poprzez „role modeling” – pokazanie zachowań i ról, które inni mogą przejmować. Łatwiej myśleć np. o karierze programistki, kiedy widzi się podobne sobie kobiety, wykonujące ten zawód.

Podsumowując, warto pamiętać że różnorodność ma różne oblicza. Natomiast korzyści z nią związane nie wynikają tylko z tego kim jesteśmy, albo jakie mamy cechy, ale przede wszystkim z tym jak myślimy i działamy.



Mierzenie różnorodności kognitywnej

Zmierzenie różnorodności kognitywnej – stylów myślenia to duże wyzwanie dla organizacji. Szczególnie tych, których działy HR nie specjalizują się w zagadnieniach badań pracowniczych. Jest tak, ponieważ pomiar różnorodności kognitywnej wymaga wykorzystania testów psychologicznych. A te trzeba potrafić przeprowadzić, opracować wyniki i dokonać trafnej ich interpretacji, co wymaga rzadkich kompetencji. Co robić jeśli takich kompetencji brakuje w organizacji? Wtedy najlepiej przyjrzeć się codziennej pracy zespołu. Samodzielnie ocenić to, jak podejmują decyzje i jak zachowują się w sytuacji niepewności i złożoności. Czy działają według ustalonych schematów, czy szukają nowych metod? Czy członkowie zespołu podchodzą do problemu tak samo, czy odmiennie go definiują? Czy w dyskusji pracownicy realizują różne role, czy czekają na opinię osoby o najwyższym statusie? Jeśli widzimy dominację schematu, jedynomyślności i oparcia się o opinię pojedynczej osoby, to prawdopodobnie mamy do czynienia z zespołem jednorodnym kognitywnie.

Znów jednak ta metoda wymaga czasu i wprawnej obserwacji. Dlatego nic dziwnego, że firmy decydują się na mierzenie różnorodności ze względu na tożsamość pierwotną. Tę „widać” i łatwo opisać np. liczbą kobiet na stanowiskach menedżerskich.

Co jest Twoim „dlaczego?” w komunikacji DEI?

Trudno wyobrazić sobie rozpoczęcie działań na rzecz DEI bez zakomunikowania pracownikom powodów ich podjęcia. Badania pokazują, że menedżerowie w takiej sytuacji wykorzystują dwa typy narracji. Pierwszy z nich to narracja performance-oriented – skupiona na efektach. W jej ramach menedżerowie podkreślają, że firmy dbające o różnorodność mają znacznie lepsze wyniki (np. finansowe). Dlatego firma nie może pozwolić sobie, żeby ignorować ten rodzaj usprawnień. Drugi typ narracji nazywalibyśmy równościową lub sprawiedliwościową, tzn. equality-oriented. W jej ramach menedżerowie uzasadniają tworzenie różnorodnej inkluzywnej organizacji odwołaniem do wartości. Przekonaniem, że nikt nie powinien być dyskryminowany i firma ma moralny obowiązek dbać o dobrostan pracowników.

Jakie skutki niesie wykorzystanie tych narracji? Okazuje się, że pracownicy, będący przedstawicielami którejś z mniejszości, czują się znacznie gorzej, jeśli w ich organizacji wykorzystuje się narrację performance-oriented. Mają poczucie podwójnej straty: nie dość, że są zagrożeni wykluczeniem społecznym, to jeszcze czują się przedmiotowo traktowani. Ich tożsamość jest świadomie wykorzystywana przez firmę dla osiągnięcia zysku. To przekłada się na spadek poczucia przynależności. Z kolei w organizacjach, gdzie dominuje narracja equality – oriented nie ma tego poczucia wśród pracowników. Co więcej, wzrasta ich poczucie przynależności do organizacji.

Stąd płynie ważny wniosek – sposób komunikowania inicjatyw DEI w organizacji może okazać się kluczowy dla ich niepowodzenia. Wykorzystując narrację performance-oriented, możemy zamiast zwiększać inkluzywność, skutecznie wykluczać mniejszości.

Różnorodność wymaga przewodnictwa, a nie tylko wskaźnika

Stworzenie zespołu kognitywnie różnorodnego to jeszcze nie gwarancja ponadprzeciętnych wyników. Wręcz przeciwnie. Badania pokazują, że różnorodne zespoły są nadreprezentowane na dwóch krańcach spektrum – wśród zespołów skrajnie efektywnych i nieefektywnych. Dlaczego? Jest tak dlatego, że różnorodność w zespole ma swoje zalety i wyzwania. W kontekście tych drugich warto nadmienić, że różnorodne zespoły dłużej się formują, wolniej podejmują decyzje, są ich mniej pewne, łatwo w nich o konflikt relacyjny. Dlatego, żeby wykorzystać potencjał zespołu różnorodnego potrzebny jest ktoś, kto ten zespół nauczy pracować i przepracuje te wyzwania. Na przykład



dobry menedżer. Inaczej to, co miało pomóc organizacji, może być źródłem jej problemów.

Jakie wyzwanie związane z różnorodnością stoją przed organizacjami?

Problemem jest szukanie przez organizację prostych i szybkich rozwiązań. Mamy problem z nieświadomymi uprzedzeniami? Zorganizujemy na ten temat szkolenia dla wszystkich pracowników. Niech przyjdzie ekspert, który opowie o wynikach badań i pokaże jak się przed nimi bronić. Taki podejście świetnie wygląda, ale niestety nie działa. Badania pokazują, że nie ma korelacji pomiędzy sposobem zarządzania przed i po takim szkoleniu. Nic się nie

zmienia poza... samopoczuciem menedżerów – są przekonani, że po takim szkoleniu zarządzają lepiej. W rezultacie problemy, które nieświadome uprzedzenia generują w organizacji dalej będą ją trapić, ale menedżerowie nie będą chcieli się już nimi zajmować. W ich oczach zmiana się już dokonała, choć zainteresowani jej nie widzą.

Różnorodność a sens pracy

Według moich badań przekonanie o sensie pracy pojawia się wtedy, kiedy zaspokajane są dwie potrzeby pracownika. Po pierwsze, potrzeba kompetencji, a więc wtedy, kiedy pracownik może wykorzystywać i rozwijać w pracy swoje silne strony, umiejętności i doświadczenia. Po drugie, potrzeba pozytywnego wpływu, kiedy efekty pracy są użyteczne (ktoś z nich korzysta) albo pożyteczne (wnoszą wartość w życie klientów albo społeczeństwa). Z tej perspektywy sensu pracy, ważne jest, żeby rozwiązania DEI, nie tylko tworzyły w miejscu pracy atmosferę pełną zrozumienia i wartościowych relacji. Kluczowe jest identyfikowanie i wykorzystywanie potencjałów pracowników. Niezależnie od tego, czy jesteśmy w pełni sprawnym białym heteroseksualnym mężczyzną w średnim wieku czy młodą lesbijką, osobą z 30 letnim stażem pracy czy też z niepełnosprawnością. Tak, by oni wszyscy mogli wykonywać pracę, z przekonaniem, że robią coś wartościowego dla współpracowników, klientów, a może nawet całego społeczeństwa.

Polskie firmy

Dyskusja o DEI toczy się przede wszystkim w odniesieniu do działań dużych przedsiębiorstw, najczęściej filii międzynarodowych korporacji. Tymczasem większość przedsiębiorstw w Polsce to małe i średnie, lokalne firmy właścicielskie. Jeśli chcemy by DEI w Polsce zataczało szerokie kręgi, musimy odpowiedzieć sobie na pytanie: co w niewielkiej organizacji ma oznaczać różnorodność i inkluzywność? Jakie oczekiwania postawić na przykład przed kancelarią prawną, którą powołało do życia pięciu absolwentów prawa – kolegów z roku? Co ma różnorodność i inkluzywność oznaczać w małym osiedlowym sklepie, w którym 100% zatrudnionych to kobiety? Czy to w ogóle temat, którym należy ich zajmować? Biorąc pod uwagę, że przed tymi firmami stoją inne, podstawowe dla przetrwania wyzwania – utrzymywanie dochodowości czy konkurowania z innymi przedsiębiorstwami.

Być może nie należy mieć wobec nich żadnych oczekiwań. Natomiast skupić się na promowaniu działań DEI tam, gdzie korzyści z adaptacji tego podejścia są największe. W przedsiębiorstwach, które działają w szybko zmieniającym się i nieprzejrzywym otoczeniu. W firmach, które swoją przewagę budują wokół innowacyjnych rozwiązań. W biznesach, w których potrzebny jest szybki wzrost zatrudnienia przy ograniczonej podaży pracowników. Tam zwrot z działań DEI będzie istotny. Tam warto inicjatywy DEI promować. Wszędzie indziej, być może wystarczy skupić się na egzekwowaniu obowiązującego prawa – już teraz zakazującego wszelkich przejawów dyskryminacji.

V.

METODA BADAWCZA



Metoda badawcza

Grupy

Raport został opracowany z wykorzystaniem wywiadów pogłębionych z osobami odpowiedzialnymi za wprowadzanie polityki DEI w organizacjach zrzeszonych w UNGC Network Polska oraz pracowników tych firm zaangażowanych w działania związane ze wsparciem różnorodności i inkluzyjności. Raport nie oddaje więc szerszego obrazu praktyk biznesowych, ale raczej tę wiodącą część, która podejmuje wysiłki na rzecz etycznego działania w biznesie. Mimo to staraliśmy się poprzez głosy ekspertów zarysować szerszą mapę sytuacji osób LGBTQIA+, nieneuronormatywnych oraz migrantów z Ukrainy – zwłaszcza w kontekście wydarzeń z ostatniego roku.

Na podstawie literatury oraz głosów ekspertów zostały opracowane zagadnienia do wywiadów pogłębionych. Te zagadnienia koncentrowały się wokół wielu grup w obszarze różnorodności, wobec których podejmuje się działania inkluzywne – żeby zarysować kontekst dla trzech głównych obszarów, które określają tematykę tego raportu. Zazwyczaj były to płeć, wiek, orientacja psychoseksualna, stopień sprawności, tożsamość płciowa, neuro różnorodność oraz pochodzenie etniczne.

Kategorie z wywiadów pogłębionych są wyszczególnione na początku części o dobrych praktykach, a także występują jako podrozdziały w części o sytuacji w firmach. Aby uzyskać pełniejszy obraz problemów, z którymi borykają się osoby realizujące w firmach politykę DEI, uzmysłowić ogrom pracy i zaangażowania tych osób oraz tarcia w organizacji podczas wdrażania niektórych rozwiązań, wypowiedzi zamieszczone w części o sytuacji w firmach są zanonimizowane. Ich treść często pojawiała się u kilku rozmówców, co sprawia, że zaprezentowane wypowiedzi można uznać za typowe, charakteryzujące dany wątek. Zapewne

wielu z czytelników raportu będzie mogło w zarysowanych tam problemach odnaleźć doświadczenia podobne do swoich. Jest to o tyle ważne, że osoby zajmujące się polityką DEI muszą znaleźć silną wewnętrzną motywację, gdyż często mierzą się z brakiem zrozumienia, oporem i muszą mozolnie wyjaśniać celowość swoich działań. Wspólnota doświadczeń może tu działać konsolacyjnie, a podobne problemy tworzyć poczucie wspólnoty celu.

Pracownicy – firmy – dostępność – problemy

W trakcie badania napotkaliśmy dwie przeszkody. Pierwszym z nich była responsywność na zaproszenie do wzięcia udziału w badaniu. Zostało ono wysłane do wszystkich organizacji zrzeszonych w UN Global Compact – 118 podmiotów. Na zaproszenie odpowiedziało tylko 9 firm.

Drugą przeszkodą był dystans firm związany z zapraszaniem szeregowych pracowników z grup wykluczonych do udziału w badaniu. O ile firmy w większości dosyć entuzjastycznie kontaktowały nas z menedżerami zajmującymi się politykami DEI w swoich organizacjach, o tyle tylko – organizacji zgodziła się na rozmowy swoimi pracownikami szeregowymi.

Główna perspektywa w raporcie dotyczy więc raczej góry organizacji, a punkt widzenia w większym stopniu obejmuje zarządzających całym procesem niż jego odbiorców.

Wszystkie cytowane przez nas wypowiedzi padały w trakcie przeprowadzania wywiadów pogłębionych w listopadzie i grudniu 2022 r. Od tego czasu w niektórych organizacjach wiele się zmieniło, bo DEI to proces in statu nascendi.



A close-up photograph of several people's hands clasped together in a circle. The hands are of various skin tones and are wearing different colored knitted sleeves: pink, orange, green, blue, brown, and white. One hand has a ring with a blue gemstone. The background is softly blurred, suggesting an outdoor setting with trees.

VI.

DOBRE PRAKTYKI

Dobre praktyki

W tym rozdziale umieściliśmy zbiór dobrych praktyk – listę działań z obszaru DEI wprowadzonych przez partnerów programu Biznes i Prawa Człowieka UNGC. Opisanie inicjatywy mogą służyć jako cenne inspiracje dla przedstawicieli biznesu chcących udoskonalać polityki różnorodności i inkluzywności w swoich organizacjach.

Poniższe opisy są fragmentami wypowiedzi przedstawicieli poszczególnych firm – najczęściej osób odpowiedzialnych za politykę DEI w danej organizacji. Wszystkie zostały zebrane metodą ustrukturyzowanych wywiadów pogłębionych, podczas których rozmówcy proszeni byli o podanie przykładów realizacji polityki różnorodności, równości i inkluzywności w firmach, które reprezentują. Firmy są wymienione w kolejności alfabetycznej.

Działania podzieliliśmy na 12 kategorii:

- Dokumenty, programy i współprace zewnętrzne**, w których pojawiają się przede wszystkim informacje o podpisanych przez firmy zobowiązaniach, członkostwie w stowarzyszeniach, udziale w programach, współpracy organizacjami zewnętrznymi oraz nagrodach czy wyróżnieniach zdobytych w ramach działalności na rzecz różnorodności i inkluzywności.
- Sieci pracownicze** to kategoria, w której zawarliśmy przykłady grup skupiających pracowników zaangażowanych wokół działań na rzecz poszczególnych wymiarów różnorodności. Jest to bardzo popularny rodzaj inicjatywy obecny wśród firm mających politykę DEI.
- Edukacja i działania w obszarze DEI** – w tej kategorii umieściliśmy wszelkie szkolenia, warsztaty i wydarzenia dotyczące tematu różnorodności i inkluzywności jako całości, bez podziału na konkretne tematy czy grupy społeczne.
- Działania na rzecz neuroróżnorodności** to kategoria, która zawiera opisy inicjatyw mających na celu poszerzenie wiedzy i świadomości pracowników na temat różnic w sposobie myślenia, działania, odbierania świata i percepcji bodźców. Znajdują się w niej również przykłady działań, które mają ułatwić pracę osobom nieneurotypowym (np. osób w spektrum autyzmu czy z ADHD).
- Działania na rzecz osób LGBTQIA+** zawierają opisy inicjatyw wpływających na poprawę sytuacji osób

LGBTQIA+ oraz przykłady działań edukacyjnych w tym obszarze.

- Działania na rzecz migrantów i pracowników z Ukrainy** opisują dobre praktyki, które wprowadziły organizacje w reakcji na wybuch wojny za naszą wschodnią granicą.
- Działania na rzecz równości płci** to kategoria poświęcona edukacji i inicjatywom w obszarze wspierania kobiet na rynku pracy, umożliwiania im awansów oraz rozwoju kariery w branżach STEM. Znajdują się w niej również działania poświęcone tematowi partnerstwa, wspólnego rodzicielstwa oraz zaangażowanego ojcostwa.
- Działania na rzecz osób z niepełnosprawnościami** – kategoria, w której wymienione zostały przykłady odpowiedzi biznesu na potrzeby pracowników z niepełnosprawnościami – od różnego rodzaju sposobów na przystosowanie miejsca pracy po inicjatywy edukacyjne.
- Wnioski do działań na rzecz inkluzywności wynikające z programu innowacyjnego** – kategoria ta powstała, by wyróżnić nowatorskie działania, które są efektem wykorzystania wartości różnorodności, równości i inkluzywności w przestrzeni biznesowej.
- Sojusznictwo** – w tej kategorii umieściliśmy opisy inicjatyw, których celem jest edukacja i promowanie wśród pracowników idei allyship, czyli wspierania osób należących do grup zagrożonych wykluczeniem.
- Zgłaszanie nieprawidłowości**, czyli przykłady platform i mechanizmów zaprojektowanych i wdrożonych przez firmy, by ułatwić pracownikom proces zgłaszania przejawów dyskryminacji czy nieodpowiedniego zachowania.
- Badania, wskaźniki i pomiary** – to kategoria, w której umieszczone zostały opisy prowadzonych przez firmy badań, statystyk i raportów dokumentujących ich stan działań w zakresie DEI.

Nie wszystkie z wymienionych kategorii pojawiają się przy każdej organizacji. Niektóre z nich, jak np. Sojusznictwo, wymieniane są tylko w pojedynczych przypadkach, ponieważ zostały wymienione przez niewielu przedstawicieli firm.



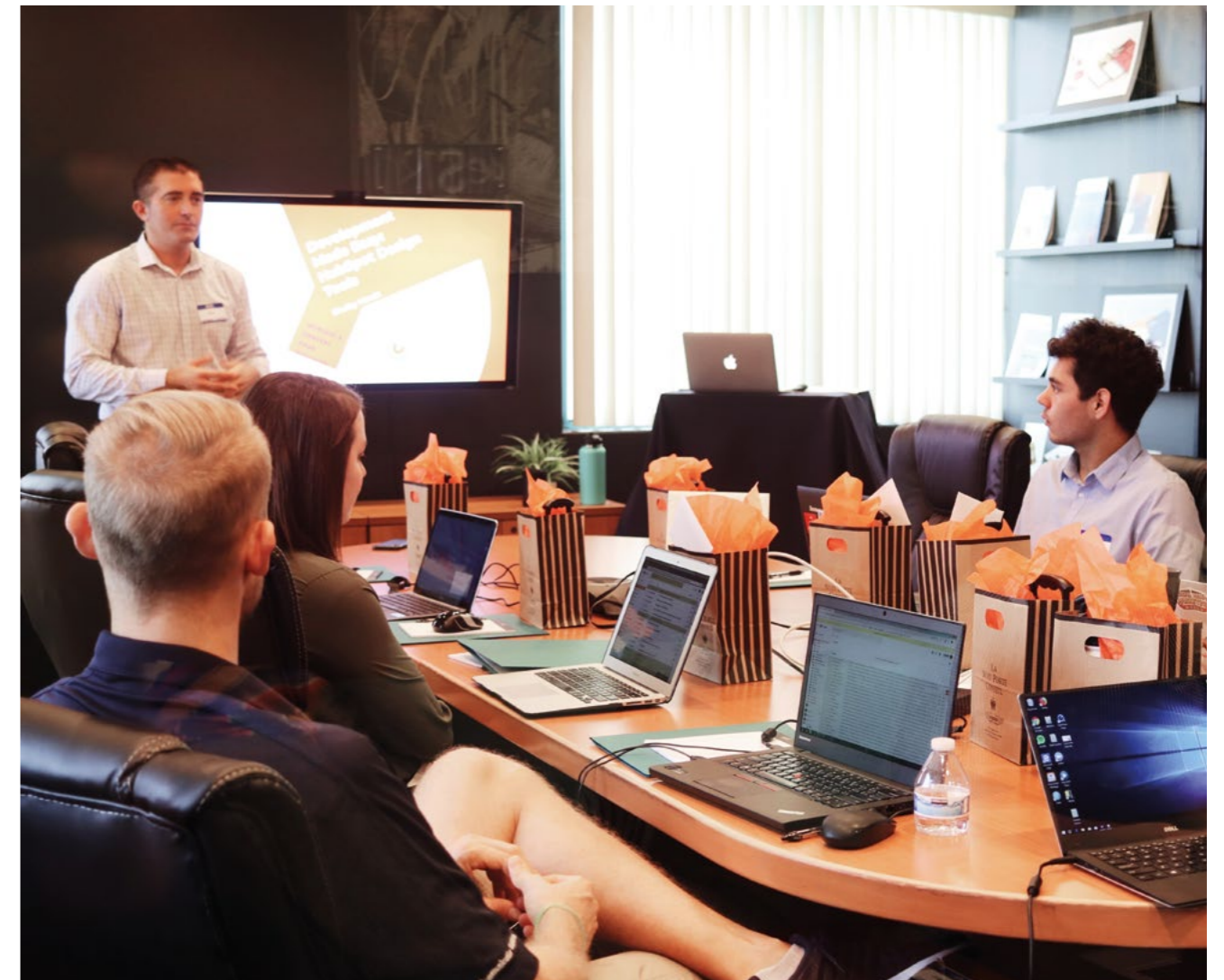
Sieci pracownicze

- Od wielu lat funkcjonują tzw. **Employee Resource Network**. To są grupy pracowników, którzy w ramach oddolnej inicjatywy postanawiają działać razem. Skrzykują się w kilka, kilkanaście czy kilkadziesiąt osób i działają na rzecz jakiejś swojej społeczności. Mamy osobę, która odpowiada za **Women's Leadership Forum**, czyli organizację, która zajmuje się sprawami kobiet. Mamy też grupę osób, które działają na rzecz **LGBTQIA+QI** w ramach **Pride**
- Powstaje też nowa grupa – **NEON** (New Employee Opportunity Network), która działa **na rzecz nowych**

pracowników. Chodzi o to, żeby **głos młodych stażem pracowników** był słyszalny w firmie, żeby byli traktowani tak samo, jak starsi stażem pracownicy, żeby otrzymywali takie same zadania oraz żeby przełożeni mieli do nich większe zaufanie, tak jak mają do bardziej doświadczonych pracowników.

Edukacja i działania w obszarze DEI

- Co roku mamy Global Inclusion Day**, podczas którego organizujemy **warsztaty, przemówienia, spotkania i inne eventy**. Organizujemy też cały **DEI Month**, w ramach



którego mamy w tym roku mniej więcej jedno lub dwa wydarzenia w tygodniu. Prowadzimy też **Culture Awareness Session**. To szkolenie dotyczy ogólnie kultury różnorodności i jest skierowane do wszystkich pracowników

Działania na rzecz osób LGBTQIA+

- **Mamy spotkania Coffee with Pride, na których pracownicy, którzy są w sieci Pride** spotykają się z innymi pracownikami, którzy chcą się dowiedzieć więcej. Jesteśmy też członkiem działań **Prout at Work**. Poza tym uczestniczymy w marszu równości. W 2022 roku zorganizowaliśmy też **spotkanie z Magdą Stęgą - transpłciową kobietą**, która podzieliła się z nami swoim doświadczeniem
- Z inicjatywy sieci Pride zorganizowaliśmy **Fitness with Drag Queen**. Wydarzenie odbyło się w naszym biurze. Wzięło w nim udział kilkudziesięciu pracowników - była to maksymalna liczba osób, które mogliśmy pomieścić organizacyjnie i logistycznie.

Działania na rzecz migrantów i pracowników z Ukrainy

- Mamy bardzo dużo pracowników zarówno z **Ukrainy, jak i z Rosji czy Białorusi**. W związku z tym bardzo staraliśmy się zaopiekować temat relacji między nimi. Była to dla nas bardzo ważna kwestia również ze względu na to, że często zdarza się, że te osoby są w jednym zespole pod jednym team leaderem. Po wybuchu wojny zorganizowaliśmy **spotkanie z menedżerami najwyższego szczebla**, aby przekazali swoim liderom, że mogą pojawić się trudności, bo to jest bardzo świeży i trudny temat. Poprosiliśmy ich, żeby sprawdzali nastroje, rozmawiali ze swoimi zespołami i pamiętali, że jesteśmy w miejscu pracy, w którym oczekujemy konkretnych zachowań. Poza tym nasi pracownicy z **Ukrainy** otrzymali od nas pełne wsparcie - mogli skorzystać z **pomocy psychologicznej** i z **zapomóg losowych**, jeśli przyjęli swoją rodzinę w Polsce.

Działania na rzecz równości płci

- Organizujemy **edukację dla kobiet**. Chcemy, żeby wzrosła ich samoświadomość, poczucie wartości i potrzeba rozwijania kariery. Ale z drugiej strony mamy też **program edukacyjny dla menedżerów**, żeby potrafili wspierać kobiety i od tej strony liderek również wspierali działania czy potrzeby swoich pracownic
- Firma wprowadziła model, który nazywamy **work your way**. W tym modelu to pracownik decyduje, w jaki sposób

chce pracować - w biurze, w domu czy hybrydowo. To jest **ogromne ułatwienie między innymi dla kobiet**, które godzą życie prywatne z karierą zawodową.

- Jako jeden z **głównych sponsorów od wielu lat bierzemy udział w Konferencji Women in Tech Summit**. Jesteśmy tam z bardzo szerokim programem warsztatowym i mentoringowym
- Razem z **Fundacją Perspektywy** organizujemy **Kobiece Podwieczorki Technologiczne dla dziewczyn ze szkół średnich**. Chcemy w ten sposób pokazać im możliwe ścieżki kariery. Podczas tego wydarzenia licealistki mogą porozmawiać z naszymi pracownicami o ich doświadczeniach i ścieżkach kariery
- Jeśli chodzi o **mentoring**, to współpracujemy z **fundacją Inspiring Girls**. Jest to organizacja, która działa na rzecz dziewczynek ze szkół podstawowych. W 2022 roku mieliśmy **sześciomiesięczny program**, który polegał na tym, że organizowaliśmy wspólnie zajęcia dla dziewczynek ósmych klas szkół podstawowych, żeby pokazywać im role models z takich firm jak nasza. Mamy również **programy mentoringowe dla naszych pracownic**. Współpracujemy z fundacją Vital Voices oraz uczestniczymy w **Global Mentoring Walk**
- Współpracujemy z organizacją **Kultura Równości** i fundacją **Share the Care** w temacie równych szans w rodzicielstwie. W zeszłym roku w ramach **Women's Leadership Forum** jednym z głównych tematów było **partnerstwo**. Chodziło przede wszystkim o **równość i współpracę** w związku i rodzinie.

Sojusznictwo

- Mamy **Real Allyship Program**, w ramach którego prowadzimy bardzo fajne **warsztaty z sojusznictwa**. Chodzi o sojusznictwo rozumiane bardzo szeroko. Pokazujemy pracownikom jak wspierać innych nie tylko jeśli chodzi o kwestie osób LGBTQIA+, płeć czy kolor skóry, ale też niepełnosprawności, w tym niepełnosprawności neurologiczne, które nie są widoczne, a jest ich coraz więcej.

Badania, wskaźniki i pomiary

- Mierzymy poziom różnorodności w 3M - mamy **Diversity Index**. Firma prowadzi również **State of Science Index Report**, który mierzy, jaki jest stosunek ludzi do nauki. W badaniu są również pytania, które sprawdzają, jaki jest **stosunek ludzi do kobiet w nauce, jak kobiety są wspierane w edukacji w naukach ścisłych** itd.



BNP PARIBAS

Sieci pracownicze

- Sieć pracownicza Kobiety zmieniające BNP Paribas - pierwsza i najstarsza sieć pracownicza w banku. Zaprasza inne sieci do współpracy, dzieli się z innymi know - how. Naszą misją pierwotnie było oczywiście wzmacnianie potencjału kobiet, ale też od razu założyliśmy działanie na rzecz szeroko pojętej równości. Stworzyliśmy poradnik w którym opisałyśmy naszą historię, działania dzięki czemu inne sieci mogą się uczyć na naszych doświadczeniach. Chętnie dzielimy się wiedzą, bo wiemy, że nie zmienimy świata zmieniając tylko siebie, ale poprzez wzmacnianie ważnych dla nas wartości.
- Sieć BNP Paribas Pride Poland działa w różnych krajach Grupy BNP Paribas i mieliśmy tego świadomość. Zależało nam, żeby też stworzyć taką sieć w Polsce. Pojawił się pomysł wśród kilku osób, żeby zacząć wspólnie działać w tym zakresie. Zaczęliśmy od grupy pięcio - czy sześcioposobowej, robiąc spotkanie otwierające. Ustaliliśmy sobie pierwsze cele i plany. Po jakimś czasie dołączały do nas kolejne osoby. Obecnie jest nas w tej polskiej sieci około 50-60 osób. Aktywnie działających jest oczywiście trochę mniej, natomiast wszystkich, którzy sympatyzują i raz na jakiś czas pojawiają się na wydarzeniach, jest właśnie 50-60 osób.
- W naszej organizacji powstaje sieć pracownicza osób neuroatypowych. Dopiero zaczyna swoje działanie, jej członkinie i członkowie pracują nad programem i misją.
- Sieć pracownicza osób z niepełnosprawnością - OZNacza MOGE. Nasza sieć dopiero rozpoczyna działania natomiast mamy już swoje pierwsze sukcesy. Zakładamy w intranecie naszą stronę internetową, zrealizowaliśmy też badanie naszych menedżerów dotyczące niepełnosprawności. W ramach pierwszych działań opowiadamy swoje historie, żeby pokazać współpracownikom i współpracowniczkom, że niepełnosprawność nie zawsze jest widoczna, bycie osobą z niepełnosprawnością lub osobą przewlekłe chorą nie zmienia tego, że jesteśmy dobrymi pracownikami. Chcemy też, aby nasz głos był słyszany, chcemy mówić pracodawcom jakie są nasze potrzeby. Nasze działania spotykają się z bardzo dobrym odbiorem, zarówno ze strony samej organizacji która daje możliwość podjęcia takich działań, jaki ze strony kolegów i koleżanek, którzy są odbiorcami takich materiałów. Szykujemy się także do naszego pierwszego dużego wydarzenia, którym będzie współorganizacja Dni Różnorodności.
- Sieć ojców Tato, masz to jak w banku - należą do niej mężczyźni którzy ramię w ramię z kobietami uważają, że

równość płci w życiu i biznesie niesie benefity dla obu stron. W działaniach sieci chodzi między innymi o podkreślenie prawa mężczyzn poprzez równości rodzicielskiej. Jest spora grupa mężczyzn którzy chcą inaczej przeżywać swoje ojcostwo chcą być mocniej zaangażowani.

- Sieć pracownicza Wiek Agawy. Jest to sieć pracownicza stworzona przez osoby 50 plus, działająca na rzecz tej społeczności jak również dialogu międzypokoleniowego.

Edukacja i działania w obszarze DEI

- Wpisanie działań równości, różnorodności i włączania do strategii biznesowej naszego banku. Działania mają być realizowane w duchu dialogu i partnerstwa; stawiamy na osobiste zaangażowanie.
- W październiku świętujemy Dni Różnorodności, w czasie których omawiamy wiele wymiarów różnorodności - od różnorodności wiekowej poprzez płeć, niepełnosprawność, neuroroznorodność, rodzicielstwo czy tożsamość płciową. W tym roku we współpracy z siecią BNP Pride Poland będziemy mówić o zaimkach - dlaczego tak ważne jest stosowanie odpowiednich zaimków jak można je wprowadzić w komunikacji banku. Kolejny dzień będzie poświęcony rozmowom o partnerstwie - dzięki zaangażowaniu sieci ojców Tato, masz to jak w banku. Z kolei nasze koleżanki z Porozumienia Przeciw Przemocy poprowadzą warsztat jak prowadzić dialog wolny od agresji, będziemy też mówić o inkluzywnym języku. Sieć Wiek Agawy przygotowała webinar z ekspertką dotyczący stereotypów i uprzedzeń związanych z wiekiem. Po webinarze usiądziemy przy wspólnym stole razem z osobami, które mają doświadczenie pracy w zróżnicowanych pokoleniowo zespołach, żeby zastanowić się, co możemy zrobić aby lepiej nam się współpracowało. Ostatnie z naszych dni różnorodności będzie związany z działalnością sieci osób z niepełnosprawnościami. Oprócz webinaru będzie także ważna część warsztatowa podczas której różni pracownicy i pracowniczki będą mogli doświadczyć tego, jak czuje się osoba przewlekłe chora lub z niepełnosprawnością np. dzięki założeniu specjalnego kombinezonu. Prowadzone są też kampanie informacyjne, dlatego warto budować różnorodne zespoły. To ważne szczególnie dla menedżerów. Poszukują najlepszych ludzi do swoich zespołów, ale muszą także pracować nad tym, żeby zespół dobrze współpracował ze sobą i z Klientami. W związku z tym świadomość tego, jacy jesteśmy, czym się różnimy, jakie mamy słabe i mocne strony, jest dla nas niezbędnym narzędziem kształtowania zespołów i prawidłowego budowania współpracy.

- W tej chwili nasz zakład pracy oferuje bardzo takich szerokie spektrum możliwości pracy zdalnej i hybrydowej.
- Różnorodność nie oznacza, że się różnymi wybranymi cechami, ale inaczej patrzymy na świat, myślimy w inny sposób. U nas często osoby posiadające różną wiedzę, pracują w różnych działach. Działając nad wspólnym projektem, dzielimy się naszymi umiejętnościami, wiedzą i spojrzeniem z różnych stron na to samo zagadnienie. Chcemy, żeby proces ten odbywał się w atmosferze szacunku i włączenia, dlatego elementy dbania o inkluzywność pojawiają się w różnego rodzaju szkoleniach, które są dedykowane wszystkim pracownikom.
- Dekalog Równego Traktowania. Powstał na bazie działania sieci kobiet. Chcieliśmy sprawdzić jak wygląda równe traktowanie w naszej organizacji. Przeprowadziliśmy badania wewnętrzne (ankiety i badania jakościowe). Dzięki ankiecie udało nam się wykryć mikro dyskryminacje, które czasami ciężko wyłapać w codziennej pracy. Na podstawie wyników stworzyliśmy Dekalog Równego Traktowania. Bardzo ważne było dla nas przekazanie tego dekalogu żeby zapadł on w pamięć. W związku z tym stworzyliśmy animację, która pokazywała jak zamienić niepożądane zachowania na te właściwe. Tą kampanię nazwaliśmy Nie Dyskryminujcie Dostrzeż Różnicę.

Działania na rzecz równości płci

- Program Women UP, który dostał wyróżnienie na rynku – nagrodę 30 % Club Poland. Opisując program, stosując metaforę kręgu kobiecego. W ramach programu spotykamy się z kobietami – bazując na talentach naszych pracowniczek rozwijamy je i wspieramy. Do programu może się zgłosić każda nasza pracowniczka, niezależnie od działu w którym pracuje lub lokalizacji. Rozpoczynamy od diagnozy talentów – testu Gallupa. Na podstawie wyników przeprowadzane jest również spotkanie z trenerem mocnych stron – aby rozwijać swój największy potencjał. Każda edycja ma swój roczny program rozwojowy. Opiera się on o wartości – dla każdej edycji programu (obecnie mamy już trzecią) te wartości są inne. Mieliśmy już odwagę i otwartość; w tym roku ważna jest dla nas spójność wewnętrzna i wokół tej wartości oscylują nasze działania. Program składa się z 2 części. W jednej z nich mamy szkolenia, druga to tak zwana learning by doing – czyli rozwijamy się w działaniu. Wprowadzanie zmian jest ważnym elementem programu. Kobiety zgłaszające się do niego muszą napisać co chciałyby zmienić w banku lub jego otoczeniu. Jury następnie ocenia te pomysły anonimowo i wyłaniane jest 10 diamentowych projektów, czyli realnych zmian które zostają wdrożone. Liderką danego projektu zostaje autorka, która wymyśliła ten pomysł, a inne uczestniczki programu mogą dołączyć do wybranej inicjatywy. Każdy diamentowy projekt ma swojego patrona czy swoją patronkę, którzy wspierają diamentową liderkę i jej zespół. Program trwa rok. Ważne

jest też dla nas mierzenie efektywności tego projektu. Wiele z naszych uczestniczek awansowało zdobywając lub podwyższając swoje kompetencje managerskie dzięki kierowaniu projektem.

- Program Future UP. Program mentoringowy skierowany zarówno do kobiet, jak i do mężczyzn. Fundamentem tego programu jest założenie, że tworzymy biznes, który ma



być skierowany w przyszłość, ma odpowiadać na przyszłe potrzeby, technologie, innowacje. Program skierowany jest do osób mających doświadczenie w byciu liderem i zarządzaniu projektami, niekoniecznie w naszym banku. Jego uczestnicy i uczestniczki nazywani są Mentees. To formalni i nieformalni liderzy banku. Mentorami są osoby chociażby z firmy Microsoft lub Orange Polska, którzy dzielą się wiedzą i doświadczeniem z naszymi

Mentees. Istotnym elementem programu jest również networking czyli poznawanie innych osób pracujących nad innowacjami w biznesie. Przykładamy tutaj dużą wagę do odpowiedniego doboru mentora do Mentee. Z ankiet ewaluacyjnych wiemy nasi uczestnicy są zadowoleni z tych doborów. Firmy zapraszają nas do siebie żeby Mentees mogli na własne oczy zobaczyć rozwiązania stosowane w ich firmie, przykładowo Microsoft zaprosił nas do Alei Innowacji.

- Angażujemy się w wiele programów zewnętrznych, które są spójne z naszymi wartościami np. nasze wolontariuszki działają w programie Sukces to ja Fundacji Sukces Pisany Szminką, gdzie poruszane są tematy zarządzania budżetem czy niezależności finansowej kobiet. Współpracujemy z Fundacją Share The Care w temacie współdzielenia obowiązków między kobietami i mężczyznami. To warto podkreślić, że jesteśmy partnerami czyli rzeczywiście bierzemy udział w działaniach tych fundacji, a nie tylko dajemy wsparcie finansowe.

Działania na rzecz neuro różnorodności

- Ważne są działania uświadamiające w temacie neuro różnorodności. W Banku BNP Paribas przeprowadziliśmy audyt dostępności naszej organizacji dla osób neuro atypowych. Audytorzy z fundacji Asper IT badali nasze procesy, komunikację i przeprowadzili serię wywiadów z osobami będącymi w różnych miejscach spektrum autyzmu. To się spotkało z bardzo pozytywnym oddźwiękiem w organizacji. Prowadzimy też bardzo ważną kampanię wewnętrzną dotyczącą neuro atypowości Inne spojrzenie na inne spojrzenie, podnoszącą wiedzę o neuro atypowości.
- Osoby neuro atypowe lubią mieć bardzo konkretną organizację czasu. Ważne jest, żeby nikogo nie zmuszać do ekspozycji społecznej, dlatego, że osoby nieneurotypowe, bardzo często i bardzo łatwo ulegają przebodźcowaniu. W związku z tym w biurze powinna być też przestrzeń, w której można się wyciszyć i odpocząć, czyli taki pokój do wyciszenia. W naszym banku jest taka przestrzeń i rzeczywiście można z niej skorzystać w sytuacji, w której czujemy, że jest za dużo, zbyt intensywnie, dostajemy zbyt wiele bodźców.

Działania na rzecz osób LGBTQIA+

- Bank wykonał dwa ważne ruchy. Pierwszym z nich była kampania Strefa otwarta dla każdego – trochę jako odpowiedź na Strefy wolne od LGBT. Wtedy zielona ramka która jest w brand booku otrzymała tęczyowy motyw. Nasz bank bierze też udział od 2021 roku w paradach równości.
- Jako sieć BNP Paribas PRIDE Poland, stwierdziliśmy, że należy działać po kolei. Na początku postawiliśmy na działania edukacyjne, były to spotkania z pracownikami, na

przykład wyjaśnienie akronimów, wyjaśnienie podstawowych terminów oraz czym się różni orientacja psychoseksualna od tożsamości płciowej. Oczywiście te działania nie były przymusowe, ale zaproszenie na takie spotkania były wysyłane do wszystkich pracowników. Każdy, kto chciał, mógł się włączyć, posłuchać, porozmawiać, zadać pytanie.

- Jako sieć BNP Paribas PRIDE Poland zorganizowaliśmy ankietę, która była rozesłana do wszystkich pracowników banku. W ankiecie pytaliśmy, czy pracownicy widzą jakiś rodzaj dyskryminacji dotyczący tożsamości płciowej lub orientacji psychoseksualnej. Każdy z pracowników mógł wziąć udział w tej ankiecie i wyrazić swoje zdanie; ankietę była anonimowa. Na kanwie wyników wyznaczyliśmy sobie pierwsze cele które chcemy osiągnąć jako sieć pracownicza.
- Jednym z działań sieci BNP Paribas PRIDE Poland było też zorganizowanie spotkania z Piotrem Jacońm dziennikarzem TVN, który jest ojcem transpłciowej córki. Zorganizowaliśmy to spotkanie, ponieważ zauważyliśmy, że transpłciowość jest tematem, w którym istnieje wiele niedomówień i jest niska świadomość społeczna. Jacoń opowiedział o swojej drodze, o zderzeniu z tą sytuacją z bardzo ludzkiej perspektywy. To spotkanie spotkało się z bardzo pozytywnym odzewem ze strony pracowników. Do tego w trakcie spotkania można było wygrać książkę pana Jacońa, więc pojawił się też element benefitu. Myślę, że to też zachęciło część pracowników do wzięcia udziału
- Jeśli chodzi o działania zewnętrzne, to z okazji Miesiąca Dumy na naszym dziedzińcu przy głównej siedzibie stanęła tęcza ławka Ławka Dialogu. Z okazji tego wydarzenia rozmawialiśmy też o wartościach, o tym, co symbolizują poszczególne kolory, był czas na rozmowy który ewoluował jako element szerszej integracji w banku.
- Naszą najbardziej widoczną akcją była obecność na Paradzie Równości 2022 w Warszawie. mieliśmy swoje stoisko w Miasteczku Równości, jako grupa pracowników w koszulkach z logiem banku poszliśmy na Paradę, zaprosiliśmy też osoby z grupy pracowniczej wraz z osobami towarzyszącymi. Nie zdecydowaliśmy się tutaj na platformę, ponieważ jesteśmy też bankiem, który dba o ekologię i w związku z tym nie chcieliśmy emitować żadnych niepotrzebnych spalin.
- Razem z naszą siostrzaną siecią pracowników LGBTQIA+ organizowaliśmy też spotkanie z przedstawicielami fundacji Trans-Fuzja. A z ważniejszych wydarzeń międzynarodowej społeczności Pride to mieliśmy okazję spotkać się w Madrycie, gdzie jako przedstawiciele z polskiej sieci LGBTQIA+ spotkaliśmy się z przedstawicielami sieci LGBTQIA+ z innych krajów z naszej spółki. Uczestniczyliśmy w ciekawych warsztatach z osobami uchodźczymi, wymienialiśmy się wiedzą, doświadczeniami jak podejmować pewne działania i jak uczyć się od siebie. W ramach tej współpracy mamy też raz na miesiąc wspólne calle online

pride'owe, żeby widzieć, co się dzieje też w innych krajach, jakie są podejmowane działania.

- Jesteśmy teraz w trakcie wprowadzania 2 rozwiązań. Pierwsze z nich dotyczy osób będących w związkach tej samej płci. Drugie dotyczy osób w trakcie tranzycji. Wszyscy wiemy, jaki jest status prawny w prawie polskim. Oczywiście my w ramach prawa bankowego możemy podjąć pewne działania. Na przykład nic nie stoi na przeszkodzie, aby kredyt bankowy został udzielony 2 osobom tej samej płci. Wszystko zależy od wewnętrznych zapisów w banku. Dlatego pracujemy teraz nad taką instrukcją, która finalnie będzie przewodnikiem dla wszystkich pracowników w banku. Będzie w niej zapisane, w jaki sposób obsługiwać pary tej samej płci, które będą chciały skorzystać z jakichś usług lub produktów. Chcemy, żeby przewodnik odpowiadał na pytanie, jak to przeprowadzić od strony technicznej, żeby ułatwić to pracownikom, ale także od strony społecznej, czyli na przykład jakiego języka używać, na co zwrócić uwagę.
- Pracujemy także nad rozwiązaniem dla osób, które są w trakcie korekty płci. To jest bardziej złożony proces – tu spotykamy wiele wyzwań. Nie możemy na przykład wystawić dokumentów naszemu Klientowi na imię inne niż ma w dowodzie tożsamości, czyli na imię preferowane – to byłoby niezgodne z prawem. Ale pracujemy nad tym, by przypisać do danego Klienta jakąś nazwę własną, która mogłaby być właśnie tym preferowanym imieniem – i używając tego imienia przeprowadzać komunikację do Klienta.
- Stworzyliśmy manual inkluzywnego języka, w którym napisaliśmy, jak mówić i pisać o osobach LGBT. Jest on ogólnodostępny cały czas.
- Wzięliśmy udział w akcji przygotowanej przez Grupę. Dołączyliśmy do tworzenia kolażu z naszych zdjęć – portretów, ubrani w różne kolory koszulek odpowiadające kolorom tęczy. Zaprosiliśmy w naszych postach również innych pracowników spoza sieci Pride aby dołączyli do akcji. Sposób na podkreślenie widzialności osób LGBT+, ale również okazanie wsparcia jako sojusznicy i sojuszniczki.

Działania na rzecz osób z niepełnosprawnościami

- Chcemy normalizować temat niepełnosprawności, chorób przewlekłych. Otwierać menedżerów na zatrudnianie i włączanie osób z niepełnosprawnościami. Stworzyliśmy projekt Ludzie z doświadczeniem. W ramach tego projektu powstał cykl krótkich filmików. Są to wywiady z ludźmi, którzy mierzą się z różnego rodzaju niepełnosprawnościami, czy to osobistymi, czy w rodzinie. Bohaterowie cyklu opowiadają o swoich często trudnych historiach. Filmiki są podlinkowane na naszym wewnętrznym intranecie po to, żeby inspirować innych, edukować, budować świadomość.

Empatia i równość w Banku BNP Paribas

Na czym polega pomysł zagospodarowania danej wartości w firmie?

- Bank BNP Paribas to instytucja finansowa, który obsługuje ponad 4,2 miliona Klientów w Polsce. Różnorodność, równość i empatia wpisana jest w strategię biznesową firmy. Bank kieruje się tymi wartościami i wdraża je we wszystkich aspektach swojej działalności: w procesach rekrutacyjnych, w tworzeniu produktów i usług spełniających potrzeby wszystkich Klientów, w zarządzaniu zespołami. Bank kładzie duży nacisk na tworzenie empatycznego środowiska pracy, gdzie wszyscy pracownicy, niezależnie od swojej tożsamości, płci czy przekonań, mogą czuć się docenieni i wspierani. Strategia Banku BNP Paribas opiera się na wszechstronnym podejściu, uwzględniającym te wartości w działaniach społecznych, edukacyjnych i ekologicznych.

Jak został zrealizowany (za pomocą jakiego projektu)?

- Bank BNP Paribas tworzy atmosferę wspierającą realizowanie się na polu rodzicielstwa, w sposób szczególnie wspiera zaangażowanie ojców w podział ról opiekuńczych. Realizuje te zadania m.in. poprzez sieć pracowniczą "Tato, masz to jak w banku", która promuje rozwijanie kompetencji ojcowskich i równe prawa rodzicielskie. Bank nawiązał także współpracę z Fundacją Share The Care, która promuje partnerski model rodziny. Ponadto, w ramach formuły „Bank Bliski Bliskim” organizuje cykliczne wydarzenia na rzecz rodziców oraz stworzył Akademię Rodzica, która oferuje materiały edukacyjne dla rodziców dotyczące organizacji czasu dla dzieci. Bank BNP Paribas wprowadził także strategię benefitową, która umożliwia korzystanie z benefitów przez osoby bliskie pracownikom – to pozwala zadbać bankowi o całe rodziny.
- Równość w banku związana jest również ze wsparciem rozwoju kobiet w biznesie poprzez programy, takie jak Future Up i Women Up, realizowane w ramach sieci „Kobiety Zmieniające BNP Paribas”. Bank promuje empatię poprzez wewnętrzne inicjatywy, takie jak Dekalog Równego Traktowania, który pomaga uniknąć zachowań krzywdzących dla innych, nawet tych realizowanych w sposób niezamierzony. Bank wykorzystuje oddolne sieci pracownicze i współpracuje z zewnętrznymi specjalistami, by w pełni dostosować się do potrzeb różnorodnych pracowników.

- Członkowie oddolnej sieci pracowniczej BNP Paribas PRIDE Poland, która skupia osoby LGBT+ oraz sojusznice, brali udział w inicjatywie stworzenia tzw. „Ławki Dialogu” oraz dołączenia banku do akcji „Biznes Nie Wyklucza”. Bank BNP Paribas aktywnie promuje także stosowanie feminatywów, dbając o ich obecność w ogłoszeniach o pracę i pracuje nad ich systemowym stosowaniem w dokumentach.
- Bank rozumie znaczenie zespołów wielopokoleniowych i dąży do przekazywania wewnątrznie zgromadzonego doświadczenia, jednocześnie przygotowując się na przyszłość. W ramach tej strategii, w banku działa inicjatywa pracownicza „Wiek Agawy” stworzona przez społeczność osób 50+. Dodatkowo, bank realizuje program reskillingowy „I can do IT” skierowany do pracowników w wieku 50+, pozwalając im na rozwijanie swoich kompetencji w obszarach takich jak technologia.
- Empatia to również wrażliwość na kwestie ochrony środowiska, dlatego bank od lat wspiera swoich Klientów w zrównoważonej transformacji, zwiększa świadomość ekologiczną i dzieli się dobrymi praktykami.

Jakie były efekty i wnioski na przyszłość?

- Wsparcie równości i empatii w Banku BNP Paribas to szereg różnego rodzaju inicjatyw i projektów, dla których nie wprowadzono jednego wskaźnika sukcesu. Wspólnym mianownikiem dla wszystkich tych działań jest natomiast rosnące zaangażowanie pracowników. Przykładowo, w 2021 r. liczba uczestników wydarzeń organizowanych przez sieć „Tato, masz to jak w Banku” wyniosła 820 osób, a w roku kolejnym wzrosła do imponujących 1920 uczestników. Sieć BNP Paribas PRIDE Poland zorganizowała 3 wydarzenia w 2021 r. z udziałem 550 osób, podczas gdy w 2022 roku było już 5 wydarzeń, w których wzięło udział 930 osób.
- Wnioski z realizacji projektów sugerują, że kontynuacja tych inicjatyw jest kluczowa dla dalszego wzmocnienia kultury organizacji opartej na równości i empatii. Bank BNP Paribas będzie więc nadal rozwijać te programy, przyciągając coraz więcej uczestników i kreując w ten sposób bardziej empatyczne i zrównoważone miejsce pracy.



Brand Republic

DEI w branży kreatywnej

Patrząc na firmy z punktu widzenia potrzeb kompetencyjnych, wydaje się, że najwięcej różnorodności potrzebuje i na niej zyskuje biznes kreatywny. Ponieważ produkcja tego, co nowe, jest głównym benefitem różnorodności kognitywnej, branża kreatywna boryka się z dwójakim problemem: z własną chęcią maksymalizowania efektów różnorodności oraz z tym, że produkt kreatywny jest ostatecznie skierowany do grup, które mają mniejszy poziom akceptacji różnorodności – z różnych względów: stereotypów kulturowych, niewiedzy, silnego osadzenia w rolach społecznych, propagandy różnych instytucji itd. Różnorodność przez to może jawić się jako prowokacyjna, konfliktowa, nie potrzebna, zagrażająca, czy ogólnie budząca lęk – gdyż nie wiadomo, jak się wobec niej zachować.

Praca w branży kreatywnej polega na „niepowtarzalnej powtarzalności”; chodzi o to, by robić podobne rzeczy za każdym razem inaczej. W tym, żeby wymyślać wciąż nowe inspirujące rzeczy na ten sam temat pomaga właśnie potencjał różnorodności – łatwiej wtedy wykonać zwrot o 180 stopni. Przykładem jest choćby nasze doświadczenie w akcji wprowadzania nowego napoju na rynek, kiedy zamiast myśleć, co napój może zrobić w człowieku, pokazaliśmy, co może stać się z człowiekiem „zanurzonym w zielonym napoju”. Zielony napój był pretekstem do tego, żeby w najbardziej betonowym miejscu stolicy zrobić park. I na 4 dni zrobiliśmy park na Placu Konstytucji. Mając różne osobowości z szerokimi zainteresowaniami, mamy potencjalny dostęp do całkiem innych doświadczeń i perspektyw. Czasem zdarza się, że choć chęci klientów są progresywne i pomysły cenione, to przed wykonaniem pojawia się lęk czy wewnętrzny opór, wcześniej nieuświadomiany.

Pluszowy Pokój jest teraz dla wszystkich

Wiemy, że jesteśmy różni. Każdy projekt powoduje, że trochę o tych różnicach i o swoich perspektywach i o swoich potrzebach na nowo się uczymy, a ponieważ potrzebne jest pełne zaangażowanie, musimy tym potrzebom wychodzić naprzeciw. Jeśli ktoś jest samodzielną matką i ma córkę, która właśnie złamała dwie ręce, to staje przed dylematem: powinna być z dzieckiem, ale mimo to chce poprowadzić w tym czasie projekty i umie to zrobić. Można wyjść temu naprzeciw. Niektóre osoby opiekują się starszymi rodzicami i potrzebują częściej wyjść do lekarza ze względu na problemy z endoprotezą – ale wiemy, że czas na projekt znajdzie w późniejszych godzinach i znajdzie sposób, by odpowiednio zbriefować swój zespół. Kluczowa w tym wszystkim jest wzajemna wiedza o sobie – bo np. jeśli jakiś ojciec chce zrobić urodziny dla dziecka i chciałby je pięknie tego dnia przygotować, to rozumiemy jego motywacje. Ale jeśli inna kobieta nie może z powodów prawnych mieć w Polsce sformalizowanej rodziny,

ale ma partnerkę z dzieckiem, również znajdzie zrozumienie, kiedy chce przygotować piękne niespodziankowe urodziny. Taka wiedza, przy akceptacji różnic, pozwala nam nie utknąć w regulaminowych wytycznych i ścisłych kategoriach tego, co komu przysługuje i nie ma poczucia niesprawiedliwego uprzywilejowania wybranych grup. Pracodawca może z drugiej strony oczekiwać zaangażowania poza sztywnymi godzinami pracy – co jest istotne w biznesie kreatywnym, gdzie czas nie płynie zawsze tak samo. Inną odpowiedzią na potrzeby okazał się Pluszowy Pokój – czyli pokój wyciszenia, w którym można poleżeć albo popracować, kiedy np. ktoś znalazł się w najgorszym momencie migreny, ale potrzebuje skończyć jakiś projekt. Albo kiedy ktoś jest nieneurotypowy. To wyjście naprzeciw potrzebom to przecież nie przywileje, albo pozorne przywileje – bo pracę i tak trzeba wykonać, ale dzięki zrozumieniu sytuacji nikt nie musi z niej zrezygnować z życiowych powodów, ani czuć się wykluczony.

Zapraszamy do stołu. Jednego

Jednym z kluczowych elementów budujących inkluzywność okazał się stół. Większość pracowników lubi dobrze i ciekawie zjeść. Ale kiedy każdy robił to indywidualnie, powstawał chaos zamówień w czasie lunchu. Trzeba było coś z tym zrobić. Jedną osobą zespołu – która jest blogerem kulinarnym – zaproponowała, żeby kolejno każda z osób zespołu gotowała coś dla wszystkich. Wychodzi rzadko, a i taniej, niż codzienne zakupy. Nasz kulinarny bloger czuł nad tym przedsięwzięciem – wszyscy o trzynastej siadali do stołu i jedliśmy. Ten moment okazał się najistotniejszy, żeby się zderzyć z bieżącymi informacjami: co się dzieje, nad czym kto pracuje, ale i kto co dodatkowo umie lub się tym interesuje. Stół, ale i przygotowanie, stało się rozwijającym przedsięwzięciem inkluzywnym. Okazało się, że w ten sposób można odkrywać różnice między sobą i zmieniać wobec nich postawy.

Na bazie doświadczeń z różnymi potrzebami i tym, co różnorodność daje w firmie, wraz z naukowcami i naukowczyniami z Uniwersytetu Warszawskiego opracowaliśmy warsztat różnorodności, który właśnie „przy stole” ma zmieniać postawy. Wiadomo z badań, że sama wiedza o różnicach nie wystarczy, a czasem powoduje opór, jeśli mamy różne postawy, a przy tym nie znajdujemy się w sytuacji współpracy i zaufania. Dlatego na naszym warsztacie pokazujemy uczestnikom, jak bardzo sami są różnorodni i do ilu grup przynależą, jakie mają w związku z tym potrzeby i jak chciałby je zaspokoić, żeby móc pełną parą pracować (tu się kłaniają doświadczenia naszych różnych matek, osób wysokowrażliwych, opiekunów starszych, obcokrajowców, mniejszości itp.). Kiedy już wiemy, że wszyscy się różnimy, zauważamy, że środowisko pracy zorganizowane jest tak, by spełniać potrzeby jedynie grupy dominującej, która nie zdaje sobie z tego zwykle sprawy. To kluczowy w warsztacie moment empatii. Trzeba w nim dojść

do tego, jak to zrobić, żeby wygrywać w różnorodnych zespołach o zróżnicowanych potrzebach i wspólnym celu – bo tylko wtedy, gdy nasze potrzeby są zaspokojone, możemy ujawnić cały swój potencjał dla zespołu i dla projektu. Na końcu warsztatu dochodzi się do tego, czego sama doświadczam w swojej pracy – że człowiek plus człowiek daje więcej niż sumę dwóch oddzielnie pracujących ludzi. Pod warunkiem, że nie jesteśmy zbyt do siebie podobni. Tak, jak dwoje oczu daje ogląd trójwymiarowy, tak i różne perspektywy dodają często projektom głębi. To nasze doświadczenie – benefitów z różnorodności w zakresie bezpieczeństwa w pracy, efektywności, innowacyjności i lojalności – jest ostatnią częścią warsztatu, kiedy już jesteśmy gotowi zobaczyć, na czym właściwie polega sytuacja różnych osób w pracy.

Warsztat, który organizujemy w różnych zespołach u naszych klientów, okazał się niezwykle pomocny w zmapowaniu pojęcia różnorodności w ich organizacjach i w zrozumieniu benefitów, które różnorodność niesie. Z naszych obserwacji wynika, że menadżerom często brak narzędzi, które pozwalają na proste, ale efektywne ujęcie tematu DEI w komunikacji do swoich zespołów; cieszę się, że ich w tym wspieramy.

Czasami mam wrażenie, że prowadzę specyficzny klub – wiele osób w mojej organizacji pracuje jak chce i kiedy chce, ale pracownicy nawet kiedy nie muszą, to przychodzą i są razem, bo mają wspólne cele i zdaje się, że lubię tę pracę. W końcu kiedy wiemy o swoich różnicach i preferencjach, to pomaga w biznesowych procesach. Wiemy, że ten-typ-tak-ma i wiemy jak z tego skorzystać.

Oczywiście grupy, które odczuwają presję ze strony środowiska i bywają dyskryminowane, potrzebują networków i wsparcia. Wtedy czują się bardziej akceptowanymi członkami społeczności, czują się po prostu bezpieczniej. Tymczasem w branży kreatywnej często bazujemy na różnicach między nami, więc wsparcie wynikające z wiedzy o tych różnicach wychodzi naturalnie.

Jeśli w naszych grupach pracownicy doświadczają niepewności związanej z obecnością np. dyskryminacyjnego języka, która powoduje, że niektóre osoby boją się ujawnić swoich indywidualnych preferencji, wtedy jako biznes tracimy. Ale w bardzo dużych organizacjach, w których nie ma tak szybkiego przełożenia różnorodności na efekty firmy, może to być to problem. Wiele osób obawia się przełamania barier, bo nie wierzy w otwarcie współpracowników na inność – co wynika z braku wiedzy, inercji naszej polskiej kultury, braku możliwości odczucia czyjejś sytuacji. Podczas pracy nad warsztatem zobaczyłam, że jeśli kogoś za pomocą jakiejś kategorii wyłączamy ze wspólnoty pracowników, to przestajemy myśleć, że ta osoba ma takie same cele i potrzebne nam umiejętności, a na plan pierwszy wysuwa się właśnie ta kategoria – czy to będzie płeć, homoseksualizm, religia, nieneurotypowość, czy jakakolwiek inna. I patrzymy na nią przez pryzmat tej cechy i naszych stereotypów z nią związanych.

Podczas pracy nad warsztatem zrozumiałam dwie rzeczy. Pierwsza: najczęściej nie wiemy, że różnorodność dotyczy każdego z nas – że każdy ma bardziej albo i mniej widoczny czy ujawniony element, którym się różni od innych. Warto go sobie uświadomić i warto znajdować też to, co jest poza tymi różnicami. Druga rzecz dla mnie,

jako przedsiębiorcy, to uświadomienie sobie, tego, jakie ogólnie benefity dobrze zarządzana różnorodność przynosi – w działach R&D, komunikacji, przy podejmowaniu decyzji, w badaniach rynku i wszystkich zadaniach, które wymagają rozwiązywania złożonych problemów. Lubię taką metaforę, że jesteśmy w organizacjach trochę jak Drużyna Pierścienia – jedni niewysocy jak Hobbici, inni potrafiący pracować w ciemności jak Krasnoludy, jeszcze inni żyjący setki lat jak Elfy, do tego Czarodziej i pełni wiary ludzie – którzy, mając różne zdolności, są połączeni dla wspólnego celu. Kiedy opowiadamy sobie, że właśnie dzięki temu zróżnicowaniu zdolności uda nam się osiągnąć cel, wówczas łatwiej skrzętnym Hobbitom zaakceptować rubasznych Krasnoludów i zdać się na ich zdolności, zamiast innością pogardzać i się jej bać.





Dokumenty, programy i współprace zewnętrzne

- Jako Capgemini podpisaliśmy **deklarację różnorodności i włączania** razem z **ABSL (The Association of Business Service Leaders)**. Niedawno, w 2022 roku otrzymaliśmy **certifikat EDGEplus**, który wspiera firmy promujące inicjatywę w zakresie różnorodności i włączania w miejscu pracy
- **Capgemini Polska od 2017 jest sygnatariuszem Karty Różnorodności, międzynarodowej inicjatywy pod egidą Komisji Europejskiej, koordynowanej w Polsce przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu.**

Sieci pracownicze

- W Capgemini w Polsce mamy **trzy communities (sieci pracownicze) działające na rzecz różnorodności i włączenia**. Pierwsza z nich to **Women@Capgemini**. To przede wszystkim platforma mająca na celu inspirować i zachęcać kobiety do osobistego i profesjonalnego rozwoju w Capgemini. Osobom w społeczności (bez względu na ich płeć) zależy na stworzeniu bezpiecznej przestrzeni do dzielenia się doświadczeniami opartej na różnorodności, równości i wzajemnym szacunku. Women@Capgemini to community oddolne, zorganizowane przez kobiety. Ale nie jest tylko dla kobiet - jego częścią są również mężczyźni. Drugie community, to **OUTfront**, zreszta ono ludzi, dla których edukacja

i budowanie świadomości na temat rozwoju zawodowego osób LGBT+ (oraz osób wspierających) są kwestią nadrzędną. Jest jeszcze trzecia sieć pracownicza, która jest prowadzona przez osoby z innych krajów niż Polska - **Cultural Diversity Community, której celem jest pomoc w pokonywaniu trudności**, jakie te osoby mogą napotkać na swojej drodze w trakcie adaptacji w nowym kraju, a także **stworzenie dla nich przestrzeni, gdzie będą wymieniać się doświadczeniami** i będą wspierać siebie nawzajem.

Edukacja i działania w obszarze DEI

- W 2020 roku ruszyliśmy z **kampanią, Między innymi (Among others)**. Była ona efektem rozmów z osobami, jakie zatrudniamy. Pytaliśmy ich, jakie widzą stereotypy w naszej firmie oraz jak postrzegają nasze wspólne funkcjonowanie. W ramach tej kampanii nakręciliśmy mini-serial, którego odcinki były poświęcone zauważonym przez nich stereotypom. Zrobiliśmy odcinki o takich grupach, jak rodzice i osoby, które nie mają dzieci, zestawiliśmy ze sobą też pokolenie X i pokolenie Y, świat IT ze światem humanistów i humanistek, osoby pochodzące z Polski z obcokrajowcami oraz osoby z kadry zarządzającej z osobami pracującymi na niższych stanowiskach. Odcinki były nagrywane bez scenariusza i brali w nich udział pracownicy i pracownice, którzy nie wiedzieli wcześniej, jakie pytania będą im zadane w czasie wywiadów. Pytania były również układane przez osoby pracujące w Capgemini. Kolejnym etapem była seria podcastów. Brali w nich udział eksperci i ekspertki z zewnątrz oraz z Capgemini. Staraliśmy się w nich opowiedzieć o tematach takich, jak unconscious bias, wellbeing czy o kobietach w IT.
- Jedno z wydarzeń, których celem jest edukacja w obszarze D&I, to **Diversity Month (od 2023 roku Diversity Days)**. Podczas tych kilku tygodni promujemy nasze Diversity Communities oraz organizujemy szereg wydarzeń poświęconych m.in. tematyce **gender in the workplace**, społeczności **LGBT+**, **międzynarodowości** i **międzykulturowości** w miejscu pracy oraz **niepełnosprawnościom** i osobom z niepełnosprawnościami w miejscu pracy.
- W Polsce od 12 lat realizujemy **program grantowy „Inwestujemy w dobre pomysły”**. Oddajemy w nim głos osobom, jakie u nas pracują i dajemy im możliwość realizacji projektów na rzecz lokalnych społeczności. Planują oni programy społeczne, angażując nie tylko pracowników i pracownice naszej firmy, ale również, osoby z zewnątrz. Kapituła konkursu przyznaje dofinansowanie na realizację programu, który m.in. musi realizować naszą strategię CSR oraz kierować się naszymi wartościami.

- W tym roku w ramach programu grantowego osoby pracujące w naszej firmie zorganizowały m.in. **warsztaty dla osób z Ukrainy z pisania CV i poruszania się po polskim rynku pracy**. Szereg naszych pracowników i pracownic, w tym osób z rekrutacji, menedżerów i menedżerek oraz osób mówiących w języku ukraińskim połączyło siły i pomagało w tym projekcie.
- Jeden z większych projektów, który realizowany był już po raz czwarty to **IT Girls rEvolution Academy (ITGrA)**. Jest to **program grantowy poświęcony uczennicom szkół ponadpodstawowych**. Pokazujemy im, jakie są możliwości rozwoju w IT i przedstawiamy im możliwą przyszłość. Robimy dla nich szkolenia, udostępniamy mentorów i mentorki, organizujemy cały szereg różnych działań wokół tego wydarzenia. Zwieńczeniem jest wielki finał, przy okazji którego dziewczyny mają przygotować swój własny produkt IT. W 2022 roku partnerem programu jest Microsoft, a patronem Ministerstwo Edukacji Narodowej.
- Od lat nasi pracownicy i pracownice realizują świetne programy grantowe angażując swoich kolegów i koleżanki z pracy. Do takich działań można zaliczyć m.in. programy, w ramach których pracujące u nas osoby odmalowywały domy dziecka albo domy spokojnej starości. W ramach włączenia cyfrowego organizowaliśmy też **warsztaty dla starszych osób**. Uczyliśmy ich **na przykład obsługi komputera czy obsługi poczty elektronicznej**. Powstała także platforma edukacyjna **CyberPlac**. W 2022 roku działania naszych pracowników i pracownic skupiły się też na włączeniu do naszych lokalnych społeczności osób z Ukrainy.

Działania na rzecz osób LGBT+

- W trakcie tworzenia sieci **OUTfront** mieliśmy **konsultacje z organizacją Diversity Hub (współpracujemy z nią w zakresie tematyki D&I) – dotyczyły zarówno osób odpowiedzialnych za działania CSR, jak i samych liderów i liderek networku**.
- W 2021 roku wprowadziliśmy procedury HR dla osób w trakcie procesu korekty płci.

Działania na rzecz migrantów i pracowników z Ukrainy

- W 2022 roku tuż przed naszym **Diversity Month** **wybuchła wojna w Ukrainie**. W związku z tym nasze priorytety zmieniły się i najbardziej zależało nam na **wspieraniu osób, które w tamtym momencie najbardziej tego potrzebowały**. Było to dla nas bardzo ważne, również dlatego, że **w Ukrainie pracuje szereg zatrudnionych przez nas osób**.
- **Daliśmy naszym pracownikom i pracownicom z Ukrainy opcję ewakuacji dla nich samych i ich rodzin**, gwarantując transport do Polski oraz zakwaterowanie.

- W ramach szerszego wsparcia osób uciekających przed wojną w Ukrainie zorganizowaliśmy **darowiznę dla UNICEFu oraz PAH**.
- Chcieliśmy zadbać o samopoczucie osób, które pracują w Polsce, ale pochodzą z Ukrainy i mają tam rodziny. Współpracujemy z fundacją, która zapewnia nam tzw. **telefon wsparcia** i rozmowy z psychologiem. Po wybuchu wojny **otworzyliśmy dodatkową linię w języku ukraińskim dla tych osób, które tego potrzebowały**.
- Dodatkowo były organizowane webinaria dla naszych pracowników i pracownic, w tym **spotkanie dedykowane menedżerom i menedżerkom**, którzy zarządzali zróżnicowanymi zespołami, składającymi się z osób pochodzenia ukraińskiego, rosyjskiego i białoruskiego. **Dla dzieci zatrudnionych u nas osób, które zostały relokowane z Ukrainy, zorganizowaliśmy zajęcia z animatorami**.

Działania na rzecz równości płci

- W ostatnich latach współpracowaliśmy także z **Geek Girls Carrots** na rzecz **włączania kobiet do świata IT**. Byliśmy też obecni na konferencjach **„Women in Tech”**. Jesienią ukazał się **nasz ebook „All Genders Make a Difference”** oraz miał miejsce towarzyszący temu wydarzeniu panel dyskusyjny.

Działania na rzecz osób z niepełnosprawnościami

- Od lat w Capgemini w Polsce działa program na rzecz zatrudniania osób z niepełnosprawnościami oraz wspierający osoby już zatrudnione - „Win With Capgemini”. W ramach tego programu przeprowadziliśmy **specjalne szkolenia** m.in. dla zespołu Brand Communication & CSR oraz dla zespołu rekrutacji. Przeprowadziła je fundacja **Leżę i Pracuję**. Ta organizacja wspiera nas w działaniach na rzecz **osób z niepełnosprawnościami**. W grudniu uświadamialiśmy szeroko również pozostałych pracowników i pracownice, organizując Tydzień Świadomości Niepełnosprawności.

Zgłaszanie nieprawidłowości

- **W Capgemini działa platforma** do zgłaszania nieprawidłowości i wyrażania swoich obaw co do sytuacji, które mogą naruszać zasady etyki biznesowej. Nazywa się **SpeakUp** i jest narzędziem poufnym pozwalającym na zachowanie anonimowości. Oczywiście można też ujawnić swoje dane, co może ułatwić cały proces dotyczący nieprawidłowości. Oczekujemy, że osoby pracujące w naszej firmie będą korzystać ze SpeakUp w dobrej wierze i stanowczo przeciwdziałamy sytuacjom odwetowym wobec każdego, kto pomoże rozwiązać uzasadniony problem. Nad całością czuwa Ethic Officer.





Działania na rzecz neuro różnorodności

- W celu ułatwienia codziennego funkcjonowania osobom ze spektrum autyzmu, Lidl Polska jako pierwsza sieć wprowadziła we wszystkich swoich sklepach tzw. **Ciche godziny**. Z propozycją wprowadzenia tego typu działań zgłosiła się do nas fundacja JiM, która koordynuje tę akcję. Głównym założeniem rozwiązania, jest zapewnienie odpowiednich warunków codziennego funkcjonowania osobom ze spektrum autyzmu.

Działania na rzecz osób z niepełnosprawnościami

- W maju br. sieć Lidl Polska rozpoczęła współpracę z **Fundacją na rzecz Osób Niewidomych Labrador – Pies Przewodnik**, aby wspólnie wspierać osoby niewidome i niedowidzące w nabieraniu szerszych kompetencji społecznych oraz pracowniczych. W tym celu firma sfinansowała **szkolenia dla psów asystujących**. Dodatkowo w ramach projektu Lidl Polska **przeszkolił swoich pracowników** ze standardów obsługi osób odwiedzających sklepy w towarzystwie psa asystującego



Polenergia

Dokumenty, programy i współprace zewnętrzne

- W obszarze DEI działamy zgodnie z zasadami **UN Global Compact**. W ramach współpracy zakończyliśmy też ich **szkolenie** jako jedna z pierwszych firm. Włączyliśmy się również w szkolenia dla firm inkluzywnych **Target Gender Equality**. Przeszliśmy formularz wstępny, potem cykl roczny szkolenia. Zakończyliśmy to w sierpniu 2022 roku. Dostaliśmy nawet **podsumowanie i dyplom ukończenia** jako grupa Polenergia
- Sprawozdajemy nasze działania w obszarze Diversity & Inclusion do **Forum Odpowiedzialnego Biznesu**. Od 2017 roku jesteśmy też **partnerem Karty Różnorodności**. Braliśmy również udział w badaniu **Diversity in Check** od początku jego istnienia. Jesteśmy na krótkiej liście firm, które według tego badania mają standardy włączające.

Edukacja i działania w obszarze DEI

- Na przełomie 2021 i 2022 roku mieliśmy cztery szkolenia skierowane do kadry menedżerskiej. **Jedno ze szkoleń dotyczyło różnorodności**. Z kolei w ramach budowania świadomości w obszarze **Diversity** wśród pracowników, zorganizowaliśmy **Miesiąc różnorodności przy kawie**. Stwierdziliśmy, że będziemy przez cały miesiąc prowadzić akcję **Przy kawie o różnorodności**. To były nasze wewnętrzne spotkania, podczas których po prostu siedzieliśmy i rozmawialiśmy

Działania na rzecz migrantów i pracowników z Ukrainy

- Wspieramy finansowo **Mazowieckie Centrum Psychiatrii Dziecięcej**. W jednym z oddziałów, na Koszykowej, jest cały zespół psycholożek i kobiet, które **zajmują się dziećmi Ukrainek**, które tu przyjeżdżają. Finansujemy też **wyżywienie dla uchodźców z Ukrainy** przebywających w hotelach i ośrodkach pomocy na terenie Powiatu Leżajskiego

Działania na rzecz równości płci

- Dominika Kulczyk, właścicielka Polenergii, bardzo angażuje się w tematykę **zdrowia menstruacyjnego i generalnie sytuacji kobiet**. Miała na ten temat cykl felietonów w Gazecie Wyborczej. Wysłałyśmy te felietony do naszych pracowników w ramach **newslettera**

- Współpracujemy z **Kulczyk Foundation** przy różnych projektach włączających, np. przy **Cykle Kariery**. W ramach tego projektu zapewniamy **dostęp do podpasek** zarówno we wszystkich biurach, jak również na terenie naszych budów - przy każdym węźle sanitarnym pojawiają się środki higieniczne i informacje na temat projektu. Polenergia włączyła się również w promocję programu organizowanego przez Kulczyk Foundation oraz Firmę Rossmann **Podpaski w szkole dla każdej dziewczyny**.
- Wspieramy różne **inicjatywy kobiece**, np. **Akademii Liderki Biznesu, Fundację im. Leśława Pagi** czy **Akademii Energii**, czyli pakiet kierowany do studentów, którzy chcą pracować w energetyce. Dzięki naszemu wsparciu w tym roku było tam zdecydowanie więcej kobiet. Około połowa uczestników to były właśnie kobiety - nigdy wcześniej

nie było ich tak dużo. Organizujemy również działania wewnętrzne, dla naszych pracowniczek - mieliśmy na przykład **spotkania z dziewczyną z IT** jako z branży, w której kobiety jeszcze się nie rozgościły.

- Pracujemy z lokalnymi społecznościami i zawsze mamy budżet na darowizny i wspieranie różnych działań tych społeczności. Do niedawna najczęściej wspieraliśmy męskie drużyny piłki nożnej. Chcieliśmy coś zmienić w tym obszarze i zacząć wspierać również inicjatywy kobiece. Zaczęliśmy wspierać **Koła Gospodyń Wiejskich** - one świetnie współpracują i organizują mniejsze miejscowości. Dzięki temu wyszliśmy z sytuacji, że pomagamy tylko piłkarzom, innym lokalnym klubom sportowym i straży pożarnej. Znaleźliśmy świetne inicjatywy, których częścią są również kobiety. **Wspieramy na przykład drużynę kolarską w Nowej Sarzynie**. Dziewczyna, która jeździła tam na rowerze szosowym, została mistrzynią Polski i pojechała na mistrzostwa do Australii. Nie wyszukuję tych wszystkich inicjatyw sama. W ramach edukacji i budowania świadomości angażuję również kierowników naszych obiektów. Panowie reagują bardzo

pozytywnie i entuzjastycznie. Pomogli nam znaleźć **dwie lokalne drużyny kobiecej straży pożarnej. Teraz wspieramy te drużyny**. Wspieramy też **drużynę zapaśniczek Błoczek Team** z miejscowości Pelplin. W ten sposób połączyliśmy nasze **działania wspierające Ukraińców na terenie Polski ze wspieraniem kobiet**. Utytułowana zapaśniczka ukraińska pracuje tam teraz na etacie i uczy zapaśców.

- Wydaliśmy ostatnio **zeszyty Graj z nami w zielone! o edukacji ekologicznej i klimatycznej**. Robiliśmy to z agencją środowiskową **UNEP/GRID**. **Bohaterką historii w tej publikacji jest dziewczynka**, która przeprowadza dzieci przez tematy ekologiczne. To ona jest narratorką, to ona mówi, jak segregować śmieci, to ona mówi, co to jest OZE, to ona jest inżynierką, która buduje wiatraki. Próbujemy wszędzie ekspozować i promować temat reprezentacji dziewczynki i kobiet w energetyce. Wiemy, że to też pomaga łamać stereotypy.
- Na Dzień Ojca zaprosiliśmy gości z fundacji **Share the Care**. Zorganizowali nam warsztaty o tym, jak być **super tatą**. Mężczyznom bardzo się to podobało.





Dokumenty, programy i współprace zewnętrzne

- Polpharma od kilku lat jest sygnatariuszem **Karty Różnorodności**.⁷

Wprowadzanie polityki DEI

- W Polpharmie zatrudniamy ponad 4500 osób. Pracuje u nas podobna liczba kobiet i mężczyzn o bardzo szerokim przekroju wiekowym. Różnorodność w takiej grupie jest więc naturalna. Od zawsze traktujemy ją jako wartość i pielęgnujemy, ale chcieliśmy pójść dalej i stworzyć ramy formalne do zarządzania tematem DEI. Jak wyglądał ten proces?
- Po pierwsze think thank Diversity Hub **przeanalizował nasze dokumenty i pomógł nam przeprowadzić badanie dotyczące równości i w ogóle percepcji obszaru różnorodności i włączenia** w Polpharmie. Na badanie składały się ankiety rozesłane do wszystkich pracowników oraz wywiady pogłębione. Te działania pomogły nam określić fundamenty naszej polityki DEI.
- W ustanowionej pod koniec 2022 roku **Polityce Różnorodności** zobowiązujemy się, my, wszyscy pracownicy i pracowniczki, do budowania kultury organizacji, w której każda osoba jest doceniana za swój wkład w funkcjonowanie i rozwój firmy. Deklarujemy też promowanie zasad równego traktowania w zatrudnieniu i rozwoju zawodowym. W polityce zobowiązujemy się również do monitorowania poczucia równego traktowania w organizacji, edukacji i komunikacji oraz prowadzenia wewnętrznego dialogu, po to by budować środowisko otwarte na naszą różnorodność.

Działania na rzecz równości płci

- W 2022 roku przeprowadziliśmy w Polpharmie zmianę nazw stanowisk. Przedstawiliśmy wszystkim możliwość zmiany nazwy stanowiska na feminatyw i bardzo do tego zachęcaliśmy. Między innymi ja zmieniłam nazwę swojego stanowiska i już mam wpisaną nową, żeńską formę oficjalnie w umowie o pracę i wszystkich innych dokumentach.
- Dziś mamy w Zarządzie firmy dwie kobiety i porównywalną liczbę kobiet i mężczyzn na wyższych stanowiskach kierowniczych. Wyzwań jednak wciąż nie brakuje. Niektóre osoby wskazują na istnienie stereotypów w praktyce firmowej, a z drugiej strony są też zespoły, w których ludzie mówią, że nie mają żadnych tego typu problemów i że wszystko jest właściwe. Widzimy, że w realizacji polityki DEI kluczowe będzie wyrównanie wiedzy i świadomości menedżerów.

Najistotniejsze jest codzienne budowanie kultury organizacyjnej, gdzie np. nie ma miejsca na dwuznaczności w rozmowach. Jedynie włączające postawy i taki też język i komunikacja są podstawą inkluzywnego środowiska pracy, które wspiera zaangażowanie pracowników. Nie da się powiedzieć, ile to dokładnie przyniesie przychodu, ale ma ogromny wpływ na to, czy ludzie chcą zostawać w organizacji oraz na ich lojalność i motywację.

- W 2023 roku powołaliśmy Pełnomocniczkę Zarządu do spraw Różnorodności i Włączenia, która jest łączniczką pomiędzy pracownikami i pracowniczkami oraz osobami zarządzającymi. Monika czuwa nad przestrzeganiem polityki różnorodności oraz koordynuje programy edukacyjne i inicjatywy wspierające różnorodność i inkluzywność.
- Nasz zespół też zaangażował się w promowanie kultury różnorodności. W ramach oddolnej inicjatywy #RóżniRazem, powstały trzy sieci pracownicze. Sieć #RazemDlaKobiet koncentruje się na budowaniu współpracy między kobietami a mężczyznami, propaguje wzajemny szacunek i równe szanse rozwoju zawodowego. #RazemDlaPokoleń skupia się na podnoszeniu świadomości na temat różnorodności wiekowej i tworzeniu przestrzeni do dzielenia się doświadczeniem między przedstawicielami różnych pokoleń. Z kolei sieć #RazemDlaRodziców dąży do rozwoju wspierającego środowiska pracy dla rodziców, w tym przyszłych rodziców, myśląc także o potrzebach osób w trudnej sytuacji, takich jak samodzielni rodzice lub rodzice dzieci z niepełnosprawnościami.

Wnioski do działań na rzecz inkluzywności wynikające z programu innowacji pracowniczych

- Okazało się, że nasz program Innowacyjności Leonardo, który pozwala łączyć osoby z różnych działów i z różnych lokalizacji w ramach pracy nad zgłoszonym przez pracowników projektem czy pomysłem, stał się dla wielu pracowników szansą pracowania w zespole, z którym w swojej codziennej pracy nie mają możliwości pracować ze względu na inny zakres kompetencji i zadań.
- Program umożliwia przedstawienie na platformie ich doświadczeń i perspektywy.
- Sukces platformy zależy też od tego, że wszyscy pracownicy niezależnie od zajmowanego stanowiska są równi. Na platformie do zgłaszania innowacji nie ma znaczenia, czy jesteś szefem z Warszawy, czy magazynierem z Sieradza – każdy ma równe szanse na to, by jego opinia została dostrzeżona. Jeżeli masz dobry pomysł, to nie ma znaczenia, kim jesteś.⁸ [więcej o tej kwestii w rozdziale o DEI i innowacjach].



Sieci pracownicze

- W Santander Bank Polska działają sieci pracownicze, które mają za zadanie promowanie różnorodności i równości w naszej organizacji. Sieci tematycznie koncentrują się wokół ludzi – dotyczą konkretnych społeczności, takich jak: kobiety (sieć Santander Women, IT kobiecym okiem), rodzice (Santander Rodzice), osoby z niepełnosprawnościami (Różnosprawni), osoby LGBTQ+ (Santander Embrace Polska), osoby neuroatypowe (Neuroróżnorodni) oraz dojrzały pracownicy z długim stażem pracy (Silvers). W działania wszystkich sieci jest już zaangażowanych ponad 500 osób. Do podstawowych działań, należących do sieci należy: szeroko pojęta edukacja, organizowane są w tym celu liczne webinary, panele, debaty, akcje promujące wydarzenia wewnętrzne i zewnętrzne. Sieci posiadają swoją stronę intranetową, przez którą można dołączyć do wybranych społeczności. Są na niej zawarte wszystkie przydatne informacje dla pracowniczek i pracowników. Każda z sieci ma swoje koordynatorki, koordynatorów, którzy zarządzają spotkaniami i działaniami.

Ambasadorowie Różnorodności

- Co istotne, sieci pracownicze wspierane są przez bankowe Ambasadorki i Ambasadorów Różnorodności, czyli dyrektorki i dyrektorów z różnych części organizacji. Ich rolą jest popularyzowanie postaw równościowych w organizacji, jak i poza nią. Inspirowanie i dawanie przykładu innym liderom i liderom do czerpania z różnorodności i dostrzegania jej potencjału. Działania te są ściśle powiązane z naszą kulturą organizacyjną oraz strategią biznesową. Dzięki tej współpracy inicjatywy nabierają rozgłosu i są rozpoznawalne wśród pracowniczek i pracowników.

Komitet Sterujący ds. Sieci Pracowniczych

- Kilka razy w ciągu roku Ambasadorowie oraz reprezentantki i reprezentanci innych zespołów (np. Komunikacji Wewnętrznej, Marketingu, PR, Zespołu Budowania Doświadczeń Pracowników) spotykają się aby omówić najważniejsze osiągnięcia i najbliższe plany każdej z sieci. Zderzenie kilku perspektyw podczas jednego spotkania umożliwia bieżące przedyskutowanie najważniejszych spraw z odpowiednimi jednostkami, co ułatwia koordynację dalszych działań.

Inne działania na rzecz równości

- Likwidacja luki płacowej. Nasza bankowa polityka wynagrodzeń i stosowane w tym zakresie praktyki są neutralne

względem płci. Wyrównujemy wynagrodzenia kobiet i mężczyzn pracujących na tych samych stanowiskach. Cyklicznie monitorujemy ten wskaźnik poprzez wewnętrzne narzędzia raportowe. Nasze działania w tym obszarze już zostały docenione przez Business Centre Club od którego za przestrzeganie zasad symetrycznego systemu wynagrodzeń kobiet i mężczyzn otrzymaliśmy w grudniu 2022 Certyfikat Równości Płac.

Feminatywy

- Stosujemy i promujemy w banku feminatywy zarówno w naszej komunikacji wewnętrznej z pracowniczkami i pracownikami, jak również w ogłoszeniach rekrutacyjnych. Nie chcemy utrzymywać stereotypów i w naszych ogłoszeniach rekrutacyjnych przypisywać stanowisk jedynie do płci męskiej. Zależy nam wręcz na odczarowywaniu mitów na temat zawodów do jeszcze niedawna kojarzonych jedynie z mężczyznami (jak np. w dziale IT).

Działania na rzecz pracowniczek i pracowników z niepełnosprawnościami

- Chcemy tworzyć różnorodne środowisko pracy poprzez zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami. Dlatego w tym roku uruchomiliśmy nową kampanię wizerunkowo-rekrutacyjną pod hasłem „Bariera czy Kariera”? Kierujemy ją do kandydatek i kandydatów z różnymi potrzebami, w tym z niepełnosprawnościami.
- Organizujemy systematyczne kampanie komunikacyjne, których celem jest budowanie świadomości na temat niepełnosprawności w miejscu pracy. Stale rozszerzamy materiały edukacyjne na temat niepełnosprawności, a także zapraszamy pracowniczki i pracowników do udziału w warsztatach, webinarach i spotkaniach z ekspertkami i ekspertami zewnętrznymi lub do innych inicjatyw z okazji międzynarodowych dni osób z niepełnosprawnościami. Przykładem może być kurs języka migowego, jaki zorganizowaliśmy z okazji Tygodnia Głuchych i Międzynarodowego Dnia Języków Migowych.
- Stale rozszerzamy ofertę benefitową dla pracowniczek i pracowników z niepełnosprawnościami.
- W 2020 r. wdrożyliśmy dodatek finansowy dla tej grupy. A od 2023 osoby z lekkim stopniem niepełnosprawności mogą korzystać z dwóch dodatkowych dni wolnych do wykorzystania na cele prozdrowotne.

SKANSKA

Sieci pracownicze

- Skanska była pierwszą firmą w branży nieruchomości biurowych, która zachęciła pracowników do powołania ERG, czyli **Employee Resource Group**. W teorii są to oddolne inicjatywy pracownicze. Oczywiście są one sponsorowane i nadzorowane przez firmę, ale wszystkie działania to jest tylko i wyłącznie dobra wola pracowników. Pierwszym ERG w Skanska był **LGBTQ+ Network**, który obecnie nazywa się **Place of Pride**. Jest to inicjatywa pracowników, którzy są częścią społeczności LGBTQ+ i zdecydowali się wyoutować w miejscu pracy, oraz sojuszników, którzy aktywnie wspierają społeczność. Drugi ERG nazywa się **Body & Mind Inclusion Network**: sieć pracowników z niepełnosprawnościami widocznymi i niewidocznymi.

Edukacja i działania w obszarze DEI

- Stworzyliśmy i przeprowadziliśmy **siedmioletni program treningu różnorodności dla każdego pracownika**. Trening przedstawiał rodzaje oraz wymiary różnorodności i był podzielony na siedem modułów. Przykładowo moduł „**Why good people do bad things**” wyjaśniał, w jaki sposób jesteśmy „umysłowo zaprogramowani”, żeby mieć uprzedzenia i jak działamy w sytuacjach stresu. Chcieliśmy pokazać pracownikom, jak pewne skróty myślowe powodują, że czasami możemy mówić językiem dyskryminującym. Mieliśmy też **wstęp do zdrowia psychicznego**. Zorganizowaliśmy także **wykład na temat tego, jakie są kierunki**

prawodawstwa polskiego i europejskiego w zakresie różnorodności. Poza częścią teoretyczną zorganizowaliśmy także moduły bardziej praktyczne, na które zaprosiliśmy reprezentantów rodzajów różnorodności. Było stowarzyszenie **Miłość nie Wyklucza**, które mówiło o kwestii tożsamości płciowej oraz orientacji seksualnej. Mieliśmy osobę, która opowiedziała, jak być uważnym na **kwestie pochodzenia rasowego i etnicznego**. Poruszyliśmy także temat wykluczenia ze względu na płeć w kontekście kariery zawodowej. Omówiliśmy także **kwestię osób z niepełnosprawnościami**, tymi widocznymi i niewidocznymi.

Działania na rzecz osób LGBTQIA+

- Jako Place of Pride (network pracowniczy) zrobiliśmy **audyt prawodawstwa w czterech krajach (Polska, Czechy, Słowacja i Węgry)**. W tej chwili zmieniamy naszą procedurę wewnętrzną w zakresie różnych polityk i benefitów tak, żeby umożliwić **dostęp do nich również parom jedнопłciowym**. Chcemy w ten sposób wyrównywać pewne braki, które występują na poziomie prawodawstwa lokalnego. Poza tym w 2022 roku mieliśmy dwa webinary dotyczące osób transpłciowych.

Działania na rzecz równości płci

- Jesteśmy partnerem wielu inicjatyw takich jak na przykład **Top Woman in Real Estate** - inicjatywy powołanej celem pokazywania przykładów kobiet w branży.



Bartłomiej Budnicki

Workplace Flexibility/
Diversity&Inclusion

In-house Consultant

Współzałożyciel sieci pracowniczej
Place of Pride



VII.

**SYTUACJA W FIRMACH -
NA DRODZE DO INKLUZYWNOŚCI**



Rola centrali i zarządu a zagranica

Managerowie

Standard inkluzywnych działań przychodzi do Polski z zagranicy. O ogromną rolę zarówno we wprowadzaniu polityki DEI, jak i konkretnych działań związanych z jej realizacją w organizacji menedżerowie upatrują w zagranicznej centrali, w której wpływają do polskich oddziałów kluczowe decyzje. Dzięki działaniom głównego zarządu organizacji możliwe są działania lokalne, czyli te realizowane już w Polsce.

Nasza organizacja stworzyła strukturę DEI, zaczynając od siedziby głównej. Zaczynając od stanowiska Starszego Prezesa, mamy osobę, która zajmuje się DEI. I dalej ta struktura kaskaduje. To jest osoba w siedzibie w głównej. Ona ma pod sobą kilka osób, które już mają bardziej konkretne obszary – jest osoba od Sprawiedliwości Społecznej, jest osoba zajmująca się różnorodnością, jest też dział, który zajmuje się działalnością charytatywną i wolontariatem. To jest oficjalna struktura. To są osoby, które zajmują się tylko tym tematem. Ale potem, schodząc w dół w tej hierarchii, do Europy, do poszczególnych krajów, role te są również odzwierciedlone, natomiast są to działania dodatkowe do normalnych funkcji. Ja również zajmuję się polityką DEI dla krajów Europy Wschodniej, ale jest to dla mnie funkcja honorowa. To jest coś, co robię dodatkowo, obok mojej podstawowej funkcji. To wygląda tak samo we wszystkich krajach Europy.

W tym roku global pracuje nad community poświęconym osobom z niepełnosprawnościami. Mam nadzieję, że jako Polska też do tego dołączymy. To są oddolne akcje, które nasi pracownicy organizują, a my jako firma chętnie je wspieramy.

Bardzo ważne są aktywności zewnętrzne pracodawców wzmacniające rozumienie i poszanowanie dla różnorodności w całym społeczeństwie. Tu potrzebne są oczywiście jasne deklaracje kadry zarządzającej przy okazji różnego rodzaju spotkań, konferencji etc., ale i kampanie społeczne oraz rozmaite inicjatywy grantowe, wolontariackie i tym podobne działania, które wspierają kulturę włączającą i spójność społeczną.

Marzena Strzelczak, doradczyni zarządu
Forum Odpowiedzialnego Biznesu ds. DEI

Respondenci zwracali także uwagę na rolę samego prezesa/-ski (lub właściciela/-ki). Ten człowiek jest kapitanem wyznaczającym kurs do portu inkluzywności organizacji. Pod jego/jej kierownictwem i dzięki jego/jej wiedzy i zaangażowaniu możliwe są różne działania. Jawna deklaracja poparcia dla wartości

takich, jak różnorodność, równość oraz inkluzywność, daje osobom zarządzającym oraz pracującym poczucie bezpieczeństwa i zachęca ich do podejmowania działań i przyjmowania inicjatywy.

To też jest ważne, że te inicjatywy są sponsorowane przez naszego lokalnego szefa. On też jest zaangażowany, zna się z tymi ludźmi, wie, że te inicjatywy powstają i bardzo mocno im kibicuje.

Naszą panią prezes jest kobieta – jedyna kobieta w grupie na tak wysokim stanowisku. To też był pewnego rodzaju precedens, nie tylko w grupie, ale w ogóle na rynku, bo nasza prezes była pierwszą tego typu osobą [w branży]. To ona przecierała szlaki dla kobiet-liderek w tej branży, m.in. z tego też powodu – bardzo wysokiego udziału w zatrudnieniu kobiet oraz female leader – jesteśmy pionierami. Dużo zrobiliśmy historycznie w kierunku D&I, w kierunku równości kobiet w branży.

Wprowadziliśmy nazewnictwo z feminatywami i to było pewne przełamanie. Ja to wprowadzałam, ale tym, który się na to zgodził, był prezes zarządu. On powiedział, że to jest fajny pomysł. Jak ktoś myślał, że to jest fanaberia, to pojawił się sygnał wzmacniający, który wyszedł z zarządu, z góry z organizacji.

Wyobraźmy sobie firmę, gdzie zarząd decyduje, że zatrudni kogoś, kto się zna na temacie DEI, by wprowadził politykę do firmy. Jednak w strategii organizacyjnej firmy DEI będzie nieobecne. W takiej firmie może nie być zbyt różnorodności. To znaczy – gdzieś będzie, bo będą ruchy wyrotowe, pewne wyspy ekstrawagancji. Zarząd uzna, że można z tym żyć, nie kosztuje to dużo, to niech sobie będzie. Ale nie mówimy wtedy o rzeczywistych zmianach. Oczywiście osoby zaangażowane w DEI mogą zachęcać innych pracowników, mogą zbudować jakieś poparcie. Natomiast na koniec dnia o kształcie organizacji i zmianie w niej decydują ludzie o większej sile decyzyjnej.

Darek Ambroziak, Psycholog organizacji, Instytut Gaussa

Dla osób zajmujących się inkluzywnością w organizacjach bardzo ważne było posiadanie sojusznika/sojuszniczki we władzach organizacji; osoby, która rozumie, dlaczego różnorodność i inkluzywność są ważne oraz jest w stanie w ramach działań zarządu wesprzeć tworzenie inkluzywnego środowiska w organizacji. Posiadanie swojej osoby w zarządzie daje poczucie, że do kwestii różnorodności i inkluzywności organizacja podchodzi poważnie.

Moja szefowa to osoba, która angażuje się w inicjatywy na rzecz kultury włączającej. Jest w zarządzie i bardzo nas wspiera. Natomiast inicjatywy D&I są podejmowane przez osoby z różnych zespołów i różnych poziomów zaszerogowania, współpracujących ze sobą, co samo w sobie tworzy kulturę włączającą i odpowiada na różnorodność istniejącą w firmie.

Dodatkowo każdy koordynator [z sieci pracowniczych] jest wspierany przez ambasadora różnorodności. Jest to osoba na wysokim stanowisku z zarządu, która dba o różnorodność o to, żeby ona była zgodna ze strategią; promuje sieci, sprawia, żeby różne rzeczy się zadziały; promuje dany projekt wśród wyższej kadry menedżerskiej. W czasie takich spotkań pojawiają się też pracownicy z innych działów, np. z PR czy z marketingu, aby w skoordynowany sposób przeprowadzać działania.

To właśnie z racji tego, że nasz network był pierwszym pracowniczym, oddolnym ruchem, to nasza szefowa HR-ów, która jest sponsorką tego typu działań i jest w randze członkini zarządu w tej części Europy, powierzyła nam szersze działania w zakresie inkluzywności. To była np. organizacja bardzo długiego treningu.

Z rozmów z innymi korporacjami wynika, że u nas było to dużo bardziej na poważnie.

Każde community ma swojego executive sponsora. Z jednej strony działają oddolnie itd., ale wszystkie ich działania mają umocowanie w kimś z zarządu. Każdy członek zarządu ma dedykowaną swoją działkę w postaci takiego community. Zależy nam na tym, żeby osoby, które się opiekują communities, czuły się dobrze w danym temacie. Zarząd rozmawiał wewnętrznie na ten temat i każdy wybrał coś, w czym czuje się dobrze, coś, co czuje całym sercem, coś, co będzie w zgodzie z jego wartościami. Każdy mógł wybrać, jakiego community chcą być sponsorem.

Pracownicy

Pracownicy wiedzą, iż polityka inkluzywna wynika z podejścia międzynarodowej centrali. Niemniej nie koncentrują się na tym; dla nich bardziej kluczowe są rzeczy, na które mają wpływ lub które dzieją się w ich zespołach (np. sieci pracownicze).



Polityka różnorodności – dokumenty

Managerowie

Dokument dotyczący polityki DEI obowiązujący w organizacji jest traktowany przez naszych respondentów jako pewnego rodzaju oczywistość standard, który powinien obowiązywać wszystkie firmy. Wielu menedżerów podkreśla, że polityka różnorodności równości i inkluzywności jest dokumentem, który pojawił się w Polsce dzięki przyjęciu go w zagranicznej centrali danej organizacji.

Mnie jest akurat trudno powiedzieć, dlaczego wprowadzanie polityki D&I jest trudne i okupione dyskusjami, bo wydaje mi się, że postulowany w dokumencie stan rzeczy jest całkowicie normalny. Wiemy, jakie są różnice w Polsce w wychowaniu dziewcząt, wiemy, że szklany sufit cały czas jest nad nami zawieszony. Ciągłe trwa nieustająca dyskusja o tym, czy parytety są ważne czy nie, czy działają, a przecież oczywiste jest, że działają. Miałam dziś o tym nawet rozmowę rano z moim kolegą, który twierdził, że to nie jest istotne, a ja twierdziłam, że jest istotne, bo otwiera pewne miejsca i możliwości kobietom.

W zeszłym roku pojawił się nowy inwestor (...) i kwestie, które jego przedstawiciele co i raz podkreślają, to różnorodność, prawa człowieka i generalnie kwestie HR-owe. Kwestia DEI cały czas jest napędzana przez naszych partnerów, partnerów biznesowych, organy nadzorcze, radę nadzorczą. Mamy też dobre praktyki, które wynikają po prostu ze współpracy rynkowej. To jest taka ewolucja kwestii różnorodności.

(...) nikt już nie pamięta, co było pierwsze. Ale wydaje mi się, że pierwsze były sieci pracownicze. Niektóre sięgają lat 70. ubiegłego wieku, więc dawno, dawno. Natomiast strategia DEI i jasne sformułowanie celów w związku z ESG, celów związanych z UNGC, to wszystko to powstało w latach 2015-2018. To jest maksymalnie

10 lat wstecz, a właściwie 7-8 lat. Wtedy też powstały stanowiska i struktury, zostało to usankcjonowane, sformalizowano i postawiono cele, które są realizowane.

Ogólnie strategię, strukturę i taki manual otrzymujemy z góry. To musi być wszystko spójne, mieścić się w strategii i narracji firmy. Chodzi o spójność komunikacji, zarówno do pracowników, jak i na zewnątrz, do naszych klientów i partnerów biznesowych. Natomiast wiadomo, że firma jest zagraniczna i nie wszystko da się tak w 100% przełożyć na nasze lokalne [tj. polskie] warunki, kulturę, oczekiwania, na to, jak my tutaj działamy. Inspirujemy się odgórnymi wytycznymi i wiele projektów oraz aktywności prowadzimy wspólnie. Natomiast gdzieś tam na końcu jest zawsze lokalny koloryt i lokalne potrzeby. To jest bardzo pozytywne i korzystne, że firma daje dużo swobody lokalnym zespołom, lokalnym grupom, żeby w sposób przemyślany i dostosowany do rzeczywistości implementować te strategie i programy, żeby one rzeczywiście były widoczne, znaczące, takie, które rzeczywiście mają wpływ na ludzi, które są cenione i autentyczne.

Dużo przychodzi akcji globalnych. Ale my staramy się dostosowywać je lokalnie [tj. krajowo]. (...) Wtedy jest rama nałożona przez global, że październik to jest ten miesiąc, kiedy angażujemy naszych pracowników. Ale w co? Ta decyzja jest już podejmowana lokalnie. Większość krajów poszło w nasadzenia, dlatego że to jest ten moment, w którym się sadzi drzewa, można pomóc planecie i zrobić coś wokół środowiska. Natomiast chodzi przede wszystkim o to, żeby był wpływ, żeby zaangażować jak najwięcej pracowników.

Część naszych rozmówców zwracała uwagę na dostosowywanie polityki DEI do możliwości danego działu zespołu lub do polskiej specyfiki.



Zazwyczaj taka rama z zaleceniami [dotyczącymi polityki inkluzywności] przychodzi od globala. Potem są one dostosowywane lokalnie, natomiast z racji tego, że w Polsce jest bardzo dużo pracowników, szereg akcji robi się po prostu z pracownikami oddolnie.

Firma określa ramy, w których działa, określa cele, obszary, które definiuje jako najważniejsze, najbardziej strategiczne, najistotniejsze. A potem lokalne [tj. krajowe] zespoły „biorą je na stół”.

W niektórych organizacjach polityka DEI jest dopiero tworzona. Natomiast według samych menedżerów jej stworzenie i wdrożenie jest pewnego rodzaju standardem i koniecznością. Nasi rozmówcy podkreślali również, że nawet w sytuacji, w której nie mają jeszcze opracowanej całej polityki DEI, działania związane z inkluzywnością, różnorodnością i równością pojawiały się w organizacji także wcześniej.

Sama polityka różnorodności jest u nas dopiero tworzona. Mamy już ostatnie drafty, ale będziemy ją dopiero wprowadzać. Oficjalnej polityki jeszcze nie mamy, natomiast działamy zgodnie z zasadami UN Global Compact w obszarze D&I. W ramach współpracy zakończyliśmy też jako jedna z pierwszych firm ich szkolenie i włączyliśmy się w szkolenia dla firm inkluzywnych.

To nie jest tak, że zawsze, co miesiąc, siadamy i myślimy, co zrobić w tym obszarze. To jest po prostu bardziej na tej zasadzie, że trzeba wymyślić jakieś działanie czy coś tam akurat wpadnie komuś do głowy i trzeba powiedzieć: „dobra, to robimy”. I wtedy mówimy: „dobra, to zróbcie”, więc to też działa tak, że my się wspieramy z dziewczynami. Pewnie gdyby to była jedna osoba, gdyby to było wpisane w strukturę, gdyby to były jakieś oficjalne działania, to zupełnie inaczej by to wyglądało. A tutaj bez wsparcia drugiej osoby ciężko jest się czasami zmobilizować.

Część menedżerów wskazuje że w ich organizacji nie ma polityki DEI. Są natomiast inne rozwiązania, które wpływają na prowadzenie i tworzenie inkluzywnego środowiska w organizacji. Może to być np. kodeks etyki biznesowej czy polityka antydyskryminacyjna.

Nasza firma ma mnóstwo celów biznesowych i stworzenie formalnej polityki D&I nigdy nie było wysoko na liście naszych priorytetów. Bank, który udzielił nam kredytu, zażądał formalnego dokumentu z polityką D&I. Mając to zadanie, postanowiłam podejść do tego szerzej. Uznałam, że to jest znakomita okazja do tego, żeby ten temat wprowadzić głębiej w organizacji, żeby u po pierwsze u wykonać badanie dotyczące równości czy w ogóle percepcji obszaru różnorodności i włączania w naszej organizacji. To badanie zaczęliśmy dosłownie wczoraj. Ma trwać przez 2 tygodnie. Przeprowadzamy wywiady, które pomogą nam w formułowaniu tej polityki.

Mamy coś takiego, jak kodeks etyki biznesowej i on istnieje, odkąd pamiętam. A pewnie był nawet wcześniej. W ramach kodeksu etyki biznesowej mamy rozdział, który jest poświęcony równości, różnorodności i integracji. To jest coś, co było naszym filarem, mogę chyba nawet powiedzieć, że od zawsze. Kodeks etyki biznesowej jest globalną publikacją, ale został przetłumaczony na język

polski, natomiast w Polsce oprócz tego podpisaliśmy deklarację różnorodności.

Nie mamy polityki dotyczącej różnorodności, jest polityka antydyskryminacyjna i ona jest wspierana szkoleniami od kilku lat, a jeśli chodzi o inkluzywność, to wymyśliliśmy sobie cele, które chcemy osiągnąć.

Jak zauważają nasi rozmówcy, polityka różnorodności, równości i inkluzywności nie powinna być po prostu jednym z dokumentów, który przyjmuje organizacja. Polityka DEI, według menedżerów, powinna być czymś, co jest widoczne w codziennych działaniach organizacji zarówno na szczeblu takich pojedynczych relacji między pracownikami, jak i też planowania kompleksowych działań.

Chciałabym, żeby to nie były dokumenty odłożone na półkę. Chciałabym, żeby to było coś, co będzie żyło, żeby to było coś, co będzie mobilizowało wszystkich u „dobra, to skoro zrobiliśmy już tę politykę, to teraz wejdźmy na poziom wyżej i zróbmy politykę równości w zarządzie”. To jest takie działanie, które jest sprawdzane w dobrych praktykach giełdy, że firmy się zobowiązują, że ponad 30% rad nadzorczych to będą kobiety. „No dobra, to skoro już zrobiliśmy tę politykę, to idźmy dalej, to sprawdzajmy, weryfikujmy, faktycznie się w to zaangażujmy i idźmy dalej z tą polityką”.

Wierzę, że to, co jest dane odgórnie z firmy, jest bardzo ważne. Jest ważne, żeby pracownicy wiedzieli, na co stawia firma, żeby wiedzieli, że tutaj ta polityka DEI jest niezaprzeczalnym elementem i wartością tej firmy. Ważne, żeby o tym wiedzieli, jeśli chcą u nas pracować. Z drugiej strony wierzę, że każdy człowiek ma większe bądź mniejsze uprzedzenia do różnych społeczności, kultur czy nawet tematów, takich jak np. partnerstwo. Dzięki temu, że my o tym mówimy, pokazujemy możliwości, pokazujemy inną perspektywę i pracownicy mogą tego trochę doświadczyć przez posłuchanie webinaru z krótką dyskusją między kobietą pracującą a mężczyzną, który zajmuje się w domu dziećmi. To pokazuje naprawdę różne perspektywy. Dzięki temu pracownicy mogą zobaczyć, że można inaczej i że to jest też okej.

Badanie, wywiady i praca z firmą implementującą politykę diversity służą temu, żebyśmy w grudniu zaproponowali taką politykę. Ale wydaje mi się, że samo sformułowanie takiej polityki często jest traktowane przez pracowników jako jakiś dokument zaakceptowany przez zarząd itp. U nas kluczem będą te dalsze działania. Polityka jest startem i musimy dać sygnał, że to jest jakieś wyznanie wiary, to jest strategiczna deklaracja, że to jest dla nas ważne, ale będziemy nad tym pracować, uczyć się, edukować itd. Inaczej pracownicy powiedzą: „a tam, kolejna procedura do przeczytania, guzik mnie to interesuje”.

Pracownicy

Pracownicy z którymi rozmawialiśmy wiedzą że istnieją w firmie dokumenty na podstawie których realizowana jest polityka DEI, jednak nie budzi to zbytniego zainteresowania ani chęci komentowania.

Manager ds. Inkluzywności

Managerowie

Menedżerowie zajmujący się inkluzywnością opisywali swoje działania najczęściej jako realizowanie w praktyce polityki DEI czy strategii inkluzywności. Pytani o zakres kompetencji i o konkretne działania bardzo często wskazywali, że są one różne w zależności od tego, jakie mają możliwości i czasowe finansowe i organizacyjne.

Moja działalność to jest organizowanie w pracy działań, różnych aktywności i realizowanie tej polityki i strategii inkluzywności w firmie poprzez organizację wewnątrz dla pracowników i też na zewnątrz. To też jest ważne, że działamy na rzecz pracowników, ale też chcemy być widoczni na zewnątrz.

Istotną cechą w pracy menedżera do spraw inkluzywności okazują się umiejętności związane z budowaniem dobrych relacji i efektywną komunikacją. Menedżer musi z jednej strony umieć zbudować zaufanie pracowników, a z drugiej potrafić przedstawić działania inkluzywne w stosunku do osób znajdujących się wyżej w hierarchii, np. do zarządu. Część naszych respondentów wprost opowiadała o swoich wątpliwościach, o posiadaniu lub nieposiadaniu jakiegś konkretnej wiedzy z zakresu DEI. Zajmowanie się tematyką inkluzywności motywuje te osoby do stałego rozwoju oraz lepszego poznawania własnej organizacji.

Tylko nie wiem, jak zarządzać z góry orientacją seksualną [tworzeniem inkluzywnego środowiska dla pracowników i pracowniczek o różnej orientacji psychoseksualnej]. Można to wpisać w papiery i można wszystkich normalnie traktować. Generalnie wydaje mi się, że tak właśnie wszystkich traktujemy, wiem, kto jest kim i nie mam z tym żadnego problemu. Przynajmniej ja mam takie wrażenie, natomiast to są tematy, których nie czuję. Dlatego nie wiem, jak ja mogłabym je poprowadzić. To jest jakaś moja bariera poznawcza, że pewne tematy nie przychodzą mi już tak naturalnie. Natomiast jest to oczywiście wpisane w kodeks etyki, działa zasada o równości bez względu na wyznanie, orientację itp. To wszystko jest wpisane, więc co do zasady jest spełnione. Tylko nie mamy już takiego otwartego dialogu, bo nie ma go kto prowadzić. Posiłkujemy się osobami z zewnątrz,

które organizują webinary. To bardzo pomocna współpraca, otwierająca wszystkie osoby niemające na co dzień kontaktu ze środowiskiem LGBTQIA+.

Jak tu przyszedłam [pracować do organizacji], to oczywiście wiedziałam czym się będę zajmować, miałam na ten temat wiedzę, ale też musiałam poświęcić sporo czasu na to, żeby zrozumieć, jak funkcjonuje ta organizacja. Gdzie mogę coś zdziałać, na co mam fundusze. Teraz trochę lepiej się na tym znam, ale wciąż myślę, co tu nowego mogę zrobić, żeby było lepiej.

Różnorodność wymaga dobrego przewodnictwa

Badania pokazują, że różnorodne zespoły są nadreprezentowane na dwóch krańcach spektrum – wśród zespołów skrajnie efektywnych i nieefektywnych. Dlaczego? Dzieje się tak dlatego, że różnorodność w zespole ma swoje zalety i wyzwania. W kontekście tych drugich warto nadmienić, że różnorodne zespoły dłużej się formują, wolniej podejmują decyzje, są ich mniej pewne, łatwo w nich o konflikt relacyjny. Dlatego, żeby wykorzystać potencjał zespołu różnorodnego potrzebny jest ktoś, kto ten zespół nauczy pracować i przepracuje te wyzwania – np. dobry menedżer. Inaczej to, co miało pomóc organizacji, może stać się źródłem jej problemów.

dr Bartłomiej Brach

Pracownicy

Pracownicy zauważali i doceniali rolę menedżera zajmującego się w ich organizacji inkluzywnością. Były to jedne krótkie jednozdaniowe wypowiedzi afirmujące i raczej bez głębszej analizy działań czy możliwości. Można wnioskować, że pracownicy po prostu cieszyli się, że jest taka osoba (niewygórowane oczekiwanie w związku z sytuacją społeczną Polski).

Sieci pracownicze

Zarówno pracownicy, jak i menedżerowie opowiadający o działaniu sieci pracowniczych w ich organizacji, podkreślali ogromną rolę zaangażowania pojedynczych pracowników. Sieci powstają z ich inicjatywy, a działania, które podejmują, często wymagają wygospodarowania dodatkowego czasu. Członkowie i członkinie danej sieci pracowniczej, co wielokrotnie podkreślali nasi rozmówcy, mają bardzo silne poczucie misji. Często jest to wynik doświadczeń życiowych i to są te osoby, które na własnej skórze doświadczyły wykluczenia lub dyskryminacji w różnych sytuacjach życiowych. Dlatego też do działań związanych z sieciami pracowniczymi podchodzą z dużym zaangażowaniem.

Ogólnie u nas to działa na takiej zasadzie, że mamy wolną rękę, bo to nie jest korporacja, która ma swoje prawa, działy, odgórne polityki. My mamy tak, że siedzimy i mówimy: „ej, może byśmy coś zrobili”, „ej, może kogoś zaprosimy”. Nikt nam nie broni, budżety na tego typu działania są i to jest właśnie sukces rozpoczęcia inicjatyw i to i potrzeba włączania się pracowników. Informacje są przekazywane do zarządu i zarząd jest pod wrażeniem, jak wiele udaje się zdziałać w kwestii różnorodności i wspierania, np. kobiecych inicjatyw wśród lokalnych, małych społeczności. Mówiliśmy, ilu organizacjom kobiecym pomagaliśmy, jak te organizacje z nami współpracują, jak one się rozwinęły i tam faktycznie rozpoczęła się wspólna współpraca. Czasem nawet małe budżety dają ogromną moc!

To jest ich [pracowników] inicjatywa. Sprawia im to satysfakcję i przyjemność, cieszy ich, że mogą coś wspólnie zrobić na rzecz szczytnych celów. Oczywiście działamy wspólnie, ale to nie jest mój zespół, tylko to grupa pracowników, którzy pracują nad danym projektem czy aktywnością. Przykładowo teraz zorganizowaliśmy agendę miesiąca inkluzywności i mamy tam kilka różnych warsztatów, paneli itp., to są po 2-3 osoby, które się zajmują każdym z tematów i organizują logistycznie działania. Razem spotykamy się raz na tydzień, żeby sobie opowiedzieć, jaki jest status, co nam się udało zrobić, a co nie, gdzie jesteśmy.

W naszej grupie zaczęło się od sieci dla osób LGBTQIA+, czyli inicjatywy pracowników, którzy zdecydowali się wyoutować w miejscu pracy. Istniejemy jako pracownicy, pracujemy w takiej branży, w jakiej pracujemy, dlatego trzeba było też o tym porozmawiać. Z takich ciekawostek i przez prawie półtora roku jako osoby homoseksualne utrzymywaliśmy tzw. ban komunikacyjny, to znaczy nie można było nic powiedzieć na zewnątrz o tym, co robimy w stosunku do osób LGBTQIA+. Chcieliśmy najpierw odrobić pracę domową wewnątrz. Nie chcieliśmy ryzykować pinkwashingu, czuliśmy, że jeszcze trochę rzeczy jest do wykonania wewnątrz,

zanim cokolwiek powiemy na temat tego, że nasza organizacja jest dla osób LGBTQIA+ fajnym pracodawcą.

Większość tych communities powstała na bazie oddolnej inicjatywy, którą jako firma zdecydowaliśmy się wspierać. To były ich pomysły. Przyznaję, że na rynku polskim chyba najtrudniej było wprowadzić community outfrontowe. Tutaj było najwięcej znaków zapytania. Chcieliśmy bardzo o nich zadbać, żeby czuli się z tym wszystkim komfortowo. Tutaj było najwięcej pracy przy tym, ale to dalej jest community prowadzone przez naszych pracowników, a nie przez HR czy management. To jest oddolna inicjatywa, którą my wspieramy.

Myślę, że najważniejsze są cele różnorodności wpisane w strategię naszej organizacji. Bez tych celów żadne działanie nie byłoby możliwe. No i oczywiście fakt, że nasi pracownicy mogą się zrzesać w sieciach. To jest ważne dla nich, że mogą podejmować działania, mają na coś wpływ, mogą wspierać się wzajemnie, żeby te cele realizować.

Nasi rozmówcy, niezależnie, czy byli menedżerami, czy pracownikami, podkreślali, że ważną rolę w działaniach sieci pełni wsparcie, jakie dostaje sieć od zarządu lub właściciela. Bez wsparcia „góry” działania sieci pracowniczych są mocno ograniczone.

Rolą pracodawcy jest zachęcanie pracowników do tego, żeby powstawało jak najwięcej networków pracowników, którzy reprezentują różne spektra różnorodności. Dlaczego? Chodzi o trzy kwestie. Pierwsza jest taka, że chcemy oddać decyzyjność i środki tam, gdzie one zostaną najlepiej wykorzystane. Jeżeli mamy pracowników, którzy chcą coś zdziałać, tak jak mieliśmy w przypadku osób z niepełnosprawnościami, to wierzymy, że danie im budżetu to jest najlepsza możliwa opcja. Oni po prostu wiedzą, co zrobić, bo żyją tym tematem. Poza tym w ten sposób spełniamy kwestię reprezentacji. Bardzo ważne jest dla nas, żeby oddawać czas i możliwość mówienia o sobie pracownikom którzy reprezentują daną mniejszość. Wiemy, że zasada reprezentacji jest bardzo ważna, nie tylko w branży, ale również w mediach itd. Chcemy, żeby osoby z konkretnymi cechami były pokazywane i promowane. To jest dla nas bardzo ważne. Na przykład w polskim biznesie dalej tak naprawdę nie ma wyoutowanych osób LGBTQIA+ na wyższych stanowiskach zarządczych. Nie ma role models dla młodych gejų i lesbijek, którzy właśnie zaczynają swoją karierę. Ja bardzo cierpiałem z tego powodu. Jestem już wyoutowany ponad 10 lat i dalej nie widzę role modela na wysokim stanowisku. Oczywiście wiemy o kilku osobach homoseksualnych, ale one nie robią nic w kierunku poprawy sytuacji społeczności LGBTQIA+.

Organizacja i współpraca

Managerowie

Menedżerowie zauważają, że w tworzeniu inkluzywnego środowiska w organizacji ważne jest dzielenie się doświadczeniami. Z jednej strony chodzi o doświadczenia, które każdy pracownik wnosi w związku ze swoimi zdobytymi dotąd kompetencjami zawodowymi. Z drugiej natomiast chodzi o wymianę informacji między osobami mającymi różne doświadczenia w różnych działach czy posiadającymi wiedzę z różnych dziedzin, które wspólnie mogą razem pracować.

Wiedza przychodzi od innych firm. Ludzie przychodzą też do nas z różnych środowisk, więc mają też jakieś pomysły i doświadczenia. Czasami przychodzi ktoś i mówi: „a słyszałam, że w zaprzyjaźnionej firmie to mają to i to”. To się odbywa na zasadzie wymiany doświadczeń, również między różnymi firmami.

Pomysł wziął się z konsultacji z pracownikami. Oni zaczęli nam opowiadać, jakie różnice widzą między sobą. Zaczęło się to w CSR, ale potem były różne zmiany, jak to w korporacji. Ostatecznie stwierdziliśmy, że możemy przekuć to w naszą siłę i pokazać, jacy jesteśmy. Nasz dział employer branding się tym zajął, mieliśmy do tego fundację, z którą współpracowaliśmy przy realizacji całej kampanii.

Przez długi czas nie mieliśmy działu HR, więc to też jest taki moment, że po prostu wiele rzeczy prawdopodobnie wpisujemy w nowo powstające struktury. Wiele rzeczy jest zmienianych zgodnie z prawem czy dobrymi praktykami, a także wraz z rozwojem organizacji. Do tej pory pracowaliśmy trochę międzydziałowo, wspierając nawzajem inicjatywy oddolne.

Przed wszystkim współpracujemy jako kilka spółek w Polsce. Myślę, że to jest ogromny sukces, ponieważ reprezentujemy tu w Polsce zupełnie inne organizacje. Każdy z nas ma innych pracowników, inne grupy docelowe, czymś się różnimy. Wszyscy współpracujemy przynajmniej przy organizacji głównych eventów. Dbamy o to, żeby one były zaadresowane do jak największej liczby osób, żeby odpowiadały na potrzeby wszystkich osób w organizacji. To jest ważne, bo dzięki temu my się też od siebie uczymy. „Co zrobiliście? Poszliście do szkół? Ale fajnie. I rozmawialiście z dziewczynkami, że nie muszą być tylko asystentkami, że mogą być inżynierkami. Super! My też coś takiego zrobimy!”. Jest dużo networkingu, który pokazuje nam, co możemy zrobić wspólnie.

Jak zauważają sami menedżerowie do spraw inkluzywności – czasami wystarczy jedna osoba „z iskrą”, która widzi, że można w ramach istniejących zasobów podjąć działania. Najczęściej nie oznacza to całosciowego, systemowego planowania; raczej możliwość wykorzystania okazji, która pojawia się w organizacji, na to, aby zorganizować inkluzywne działanie.

Jeśli jednak zagłębimy się w badania nad różnorodnością, to szybko okaże się, że skupiają się one nie na tożsamości pracowników, ale na różnorodności kognitywnej – odmiennych stylach myślenia występujących w ramach zespołów. Znaczenie ma np. to, czy jestem bardziej nastawiony na konwergencję czy na dywergencję, czy koncentruję się na własnych przemyśleniach czy skupiam się na łączeniu perspektyw innych osób. To właśnie odmiennosc stylów myślenia sprawia, że w dyskusji nad problemem pojawiają się nowe głosy, zespół przyjmuje nowe perspektywy i proponuje odmienne od istniejących rozwiązania.

dr Bartłomiej Brach

Stwierdziliśmy [jako pracownicy], że nigdzie się nie spotykamy, nigdzie nie wyjeżdżamy wspólnie, bo to był jeszcze czas covidowy. Pomyśleliśmy: „a to pojedziemy w jakiejś małej grupie, pomożemy w lokalnym schronisku dla zwierząt”. Oczywiście było świetnie, dużo osób pojechało. Potem się mnie pytali: „jak to zrobiłaś?”. A ja mówię: „usiadłam, popatrzyłam w budżet, stwierdziłam, że jakieś pieniądze mam i zorganizowaliśmy wyjazd”. „Ale to uzgadniałaś to z kimś?”. „Właściwie to nie”, bo przecież można po prostu skrzyknąć ludzi i gdzieś pojechać, zrobić coś dobrego. Te inicjatywy powstają, bo komuś się chce, ale też wszyscy wiedzą, że mogą robić takie rzeczy. To jest dosyć istotne, że ja wiem, że mogę przeznaczyć środki na inicjatywy związane z wolontariatem pracowniczym. (...) Mamy dużą wolność. Myślę, że kluczem do sukcesu w naszym przypadku jest połączenie czyichś chęci, żeby coś zorganizować, a z drugiej strony fakt, że jest taka możliwość. Myślę, że nie w każdej firmie to zawsze chodzi w parze.

Działamy projektowo, czyli po zakończonym miesiącu inkluzywności przez pewien czas nic się nie dzieje, a potem jest 8 marca, czyli taka kolejna data w kalendarzu, gdzie chcemy być widoczni i zrobić dużo hałasu. Pewnie na początku roku już zaczniemy myśleć, co chcemy zaprezentować pracownikom.

To jest takie umowne, kto za tym stoi [za działaniami na rzecz inkluzywności]. Ja się tym zajmowałam, ale to też nie była rewolucja, że „od dziś zajmujemy się kobietami”, tylko generalnie najpierw w jednej lokalizacji postanowiliśmy, że będziemy wspierać lokalne drużyny np. sportowe, potem były kolejne (...) To była taka ewolucja, po prostu nam się chciało zrobić coś więcej i coś innego, włączającego.

W pandemii COVID stwierdziliśmy, że będziemy przez cały miesiąc robić spotkania [o różnorodności]. Na pierwsze przyszły same kobiety, a na następne spotkanie sami mężczyźni i okazało się,



że mamy wielu feministów, którzy rozumieją, na czym polega równouprawnienie, a nie takich, że „jak dziecko mi się urodziło, to ja pomagam żonie”, bo takie zdania też padały.

Część menedżerów do spraw inkluzywności podkreśla, że z jednym z ważnych zasobów w ich pracy są kontakty z różnymi grupami pracowników w organizacji. Dzięki nim udaje się zrealizować lepsze działania. Na przykład w sytuacji poszukiwania organizacji lokalnej, z którą firma mogłaby podjąć współpracę, pomocna może się okazać ekipa budowlana albo nowa pracowniczka firmy.

W moim zespole jest pracowniczka, która bardzo wspiera działania związane z pomocą kobietom. Znajduje np. lokalne koła gospodyń wiejskich. Ta współpraca jest wspierająca i pomaga integrować się małym społecznościom wokół działań lokalnych, aktywnych kobiet.

Analizując działania zespołu, część naszych rozmówców zwraca uwagę na wskazywanie wspólnego celu – to dzięki niemu możliwe jest stworzenie prawdziwie inkluzywnego środowiska.

Ważne jest przekonanie osób zarówno wewnątrz zespołu, jak i z innych działów, że wszyscy gramy do jednej bramki. Bardzo ważne jest przy realizacji wspólnych projektów – po pierwsze, do czego dążymy, żeby każdy miał jasną informację na bieżąco. I celów i problemu nie zamykamy się w jakiejś naszym małym ogródku, tylko staramy się rozmawiać, żeby praca wyszła jak najlepiej. Dlatego nie działamy tylko na naszym odcinku od a do b, na inne odcinki nie zwracając uwagi, tylko raczej patrzymy na całość. Czasami zdarza się tak, że na innym odcinku przy pracy innego zespołu widzimy coś, co może się okazać korzystne dla nas. Chodzi o to, żebyśmy korzystali z tych wzajemnych umiejętności i wzajemnej wiedzy.

Pracownicy

Pracownicy pokazywali dwa rodzaje strategii, jeśli chodzi o organizację. Dotyczy sytuacji, w której pracownicy są z grupy

zagrożonej wykluczeniem i w związku z tym mając podobne doświadczenia życiowe oraz doświadczenie pracy w danej organizacji wspierają się, aby coś zmienić.

Przykładem takiego działania jest jedna z organizacji w której – jak referowała nasza respondentka – kobiety z różnych działów porozumiały się między sobą, żeby razem projektować inkluzywne działania.

Tak to jest z kobietami, że potrafią zrobić coś fajnego z niczego. Tak po prostu jest. Jak jedna kobieta coś zacznie, to jeszcze porozmawia z drugą, czymś się podzieli, kogoś zaangażuje. Nie ukrywam, że u nas to wszystko jest organizowane głównie przez kobiety. To ewoluuje i pewnie będziemy musieli w którymś momencie to jakoś ubrać, opomiarować.

Innym przykładem współpracy, która ma budować kulturę inkluzywną, są działania wewnątrz zespołów – budowanie wzajemnego wsparcia opartego o różnorodne kompetencje i dzielenie się doświadczeniami, aby lepiej pracować.

(...) różnorodność oznacza, że tak naprawdę wszyscy jesteśmy różni nie dlatego, że się różnimy jakimiś cechami, ale dlatego, że inaczej patrzymy na różne rzeczy, myślimy w inny sposób. U nas działa to często tak, że są osoby posiadające różną wiedzę, osoby pracujące w różnych działach i pracując nad wspólnym projektem, dzielimy się naszymi umiejętnościami i wiedzą i spojrzeniem z różnych stron na to samo zagadnienie. (...) W naszym zespole bardzo ważna jest współpraca. Bardzo ważna jest też zastępowalność, dlatego staram się, aby wszyscy w naszym zespole mieli chociaż podstawowe kompetencje dotyczące wszystkich tematów. I dzięki temu, jeśli np. ktoś jest na urlopie, ktoś nie może w tym danym momencie pracować, to jesteśmy sobie w stanie bez tej osoby poradzić, rozumiejąc, że dzieje się coś ważnego. Chodzi o to, że każdy jest trochę inny, ma inny zasób wiedzy, ale dzięki temu, że podstawowe kompetencje są takie same, współpraca jest łatwa.

Język i komunikacja

Managerowie

Używanie i promowanie inkluzywnego języka to jedno z kluczowych działań, na które zwracali uwagę menedżerowie w czasie naszych rozmów. Jak podkreślali, nie chodzi tylko o to, aby stosować właściwe poprawne formy i nie urażać nikogo, ale także o to, żeby edukować wszystkich pracowników na temat języka. Według menedżerów bardzo ważne jest, aby stosowany przez organizację język był dopasowany do pracowników i ich wiedzy. Organizacje nie powinny zakładać, że pracownicy w kwestii inkluzywności, równości, różnorodności wszystko wiedzą. Jeśli organizacje popełni ten błąd, nie wyjaśni pracownikom, z czego wynika używanie jakichś sformułowań albo unikanie innych, to jest bardzo duża szansa, że pracownicy nie będą chcieli stosować inkluzywnego języka. Najchętniej przywoływanym przykładem jest stosowanie feminatywów w oficjalnej komunikacji organizacji.

Moim zdaniem kluczem do sukcesu jest to, że trzeba działać krok po kroku, nie wszystko od razu. Trzeba słuchać ludzi, słuchać, jakie zadają pytania, czego nie wiedzą, czego chcieliby się dowiedzieć. Odpowiadać na potrzeby edukacyjne pracowników i organizować edukację na ich aktualnym poziomie wiedzy. To jest tak jak w szkole. Do siedmiolatków mówimy określonym językiem i przekazujemy im określony zasób wiedzy. Do ósmoklasistów mówimy już zupełnie inaczej. W miarę upływu czasu i progresu dostosowujemy content.

Ja jestem ze środowiska biznesowego, gdzie jest średnia wieku 40, 40+. To są dojrzałe osoby, którzy już trochę w życiu osiągnęli, mają dzieci itd., ale są dobrze wyedukowani, głównie z wyższym wykształceniem. W jednym z naszych działów z kolei średnia wieku to jest 28+, część ludzi może ma już małe dzieci, część jeszcze nie ma, ogólnie to są młodzi ludzie, troszeczkę inaczej odbierają rzeczywistość, wiele rzeczy nie jest dla nich problemem, mają inny poziom wiedzy i inne oczekiwania. Na produkcji z kolei mamy pracowników fizycznych, ludzi z wykształceniem podstawowym czy zawodowym. Oni oczywiście są wartościowymi i niezbędnymi pracownikami. Ale ich poziom świadomości, jeśli chodzi o prawa kobiet czy LGBTQIA+, jest taki, jaki jest. U nich musimy zaczynać edukację z zupełnie innego poziomu. Patrząc z punktu widzenia firmy i organizowania tej edukacji, że trzeba brać pod uwagę, że mamy zupełnie inny rodzaj odbiorców.

Druga rzecz to istniejący bezwład w kierunku tego, że każdej akcji towarzyszy reakcja. Chodzi o próbę zmiany języka, np. jeżeli proponujemy „przestańmy używać pewnych sformułowań na spotkaniach biznesowych”, to pojawia się odpowiedź: „ale czy to nie jest przesada? Przecież to jest tylko słowo”, czyli taka niechęć do zmiany w drobnostkach. Tu trzeba więcej pracy wykonać. Podam taki przykład: „hi guys” – to jest takie powitanie, które w native angielskim nie ma konotacji płciowej. Oczywiście czasami ma, ale jest dużo bardziej uniwersalnie używane. My pracujemy nad tym, żeby nasze spotkania nie zaczynały się od

„hi guys”. A w spotkaniach, kiedy ktoś tego użyje, można zawsze powiedzieć, że są lepsze alternatywy. Jesteśmy biznesem, który historycznie jest bardzo zmaskulinizowany i nie jesteśmy native speakerami i mamy pracownice, które nie operują świetnym angielskim i mogą nie wiedzieć, że sformułowanie „hi guys” jest neutralne płciowo. Mówimy „hi team”, „hi folks” i zalecamy używanie tych zwrotów, żeby nikt nie poczuł się wykluczony. Właśnie w takich przypadkach pojawia się: „ale czy to nie przesada, przecież nawet Amerykanie tak mówią”. Są takie bezwłady,

Po co są nam feminatywy?

Język wyznacza nam granice rzeczywistości. Dzięki temu to, co obecne w naszym języku, jest obecne w naszym myśleniu. Dotyczy to zarówno takich rzeczy, jak motywacji do aplikowania o prace czy bezpieczeństwo kobiet. Efekty nieużywania żeńskich form w ogłoszeniach o pracę może zaobserwować każda firma, która chciałaby, żeby jej zespoły były bardziej różnorodne pod względem płci. Po pierwsze, kobiety częściej aplikują na stanowiska, gdzie jest forma żeńska. Po drugie – brak feminatywów powoduje postrzeganie nazw żeńskich jako mniej statusowych, a wtedy ogólnie kobiety w takich zawodach bywają postrzegane jako mniej kompetentne. Po drugie – używanie męskich form powoduje, że w pewnych technologiach testuje się męski interfejs. Jedno badań pokazywało, że monitorowanie fitnessu niedoszacowywało 74% kroków kobiet zrobionych z wózkiem czy w przestrzeni domowej. Ale są poważniejsze kwestie, jak problem z bezpieczeństwem. Na początku XX wieku manekiny, które rozwalano podczas testów zderzeniowych o mur zadaną prędkością, miały 177 cm wzrostu i ważyły 76 kg. Symulowały typowego mężczyznę. Kobiety są średnio niższe, lżejsze, mają też nieco inne kształty miednicy i budowę mięśni karku. Powodowało to nie tylko niewygodę podczas jazdy samochodami zaprojektowanymi dla kierowców, nie kierowczyń. W 2011 r. w USA do testów wprowadzono wersję manekina-kobiety i oceny wielu samochodów w testach zderzeniowych z „kierowczynią” spadły. Czyli samochody wcale nie były tak bezpieczne, jak twierdzili producenci. A raczej były bezpieczne, ale tylko dla mężczyzn. Statystyki wypadków w USA w latach 1998-2008 pokazały, że przy porównywalnym wypadku ryzyko poważnych obrażeń u kobiety jest aż o 47% wyższe. Tak więc brak form w języku prowadził do braku myślenia o innych użytkownikach i w konsekwencji do nieuwzględniania ich potrzeb.

Źródło: Caroline Criado Perez, „Niewidzialne kobiety. Jak dane tworzą świat skrojony pod mężczyzn”. Karakter, 2020

niechęci do zmiany. Trzeba w takich sytuacjach poświęcić więcej czasu, niestety czasami to dość długo trwa, czasami kosztuje czas i pieniądze, żeby wyedukować. Ale ostatecznie myślę, że zmieniają się pewne rzeczy.

Część menedżerów podkreślała rolę języka jako deklaracji wartości organizacji w znacznie większym stopniu niż tylko przyjmowanie polityki DEI. Język pojawia się codziennie w pracy organizacji, dlatego bardzo łatwo zauważyć, czy zwroty, jakich używamy, zawierają szacunek do drugiego człowieka, czy raczej pokazują, że nie ma to znaczenia w firmie.

Organizujemy też dla pracowników z inicjatywy naszej sieci szkolenia z inkluzywnego języka. To jest niesamowicie ważne, to są bardzo fajne szkolenia, które poszerzają perspektywę i pokazują, jak powinniśmy rozmawiać np. z osobami transpłciowymi itp. To jest naprawdę niesamowicie ważne nawet dla osób, które uważają się za tolerancyjne. Czasami możemy po prostu nie wiedzieć, w jaki sposób powinniśmy się zwracać, mówić, jak się komunikować. To jest bardzo ważne, że my też dostarczamy pracownikom narzędzi. Pokazujemy, w jaki sposób sobie radzić z dyskomfortem, kiedy po prostu nie wiemy, jak powiedzieć coś do danej osoby.

Chcemy postawić na neuroróżnorodność, zanurkować, poznać, zrozumieć, a także przekuć w konkretne rozwiązania i polityki, czyli np., żeby oferować pracownikom godzinę na wyciszenie.



Mikroagresje to drobne zachowania często opierające się na przyjęciu jakichś założeń o drugiej osobie.

Większość firm nie daje w formularzach rekrutacyjnych pełnej możliwości określenia płci, co sprawia, że osoby niebinarne nie mają gdzie jej wpisać. Na szczęście coraz więcej organizacji wprowadza opcje „płeć inna”, „płeć niebinarna” lub „nie chcę podawać płci”.

Innym przykładem mikroagresji jest mówienie komplementów, które nie są tak naprawdę komplementami, np. powiedzenie do osoby ukraińskiego pochodzenia „Nie jesteś typową Ukrainką, super mi się z Tobą pracuje, tak inteligentnie możemy porozmawiać”. Takie wypowiedzi są oparte na stereotypach, a zamierzony przez nas komplement ten stereotyp przywołuje.”

dr Margaret Amaka Ohia-Nowak,
Trenerka Komunikacji Międzykulturowej i Interpersonalnej,
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Pomimo tego, że mamy w naszych biurach pokoje wyciszenia, może trzeba je inaczej nazwać. Na razie one są wellbeingowe, ale to może w kontekście neuroróżnorodności powinno nazywać się

inaczej, bo nie chodzi o zwykły relaks, tylko deprywację sensoryczną. To jest zmiana myślenia o tym. Ta neuroróżnorodność jest teraz dla nas szalenie istotna.

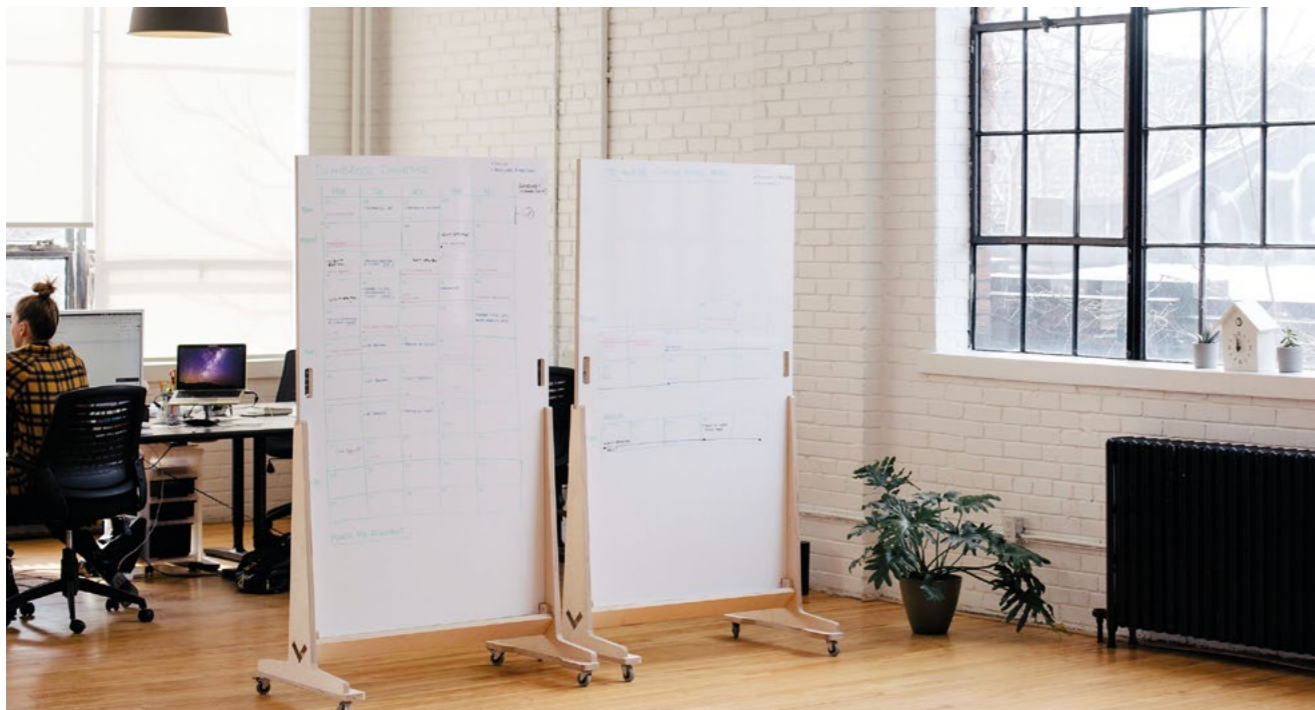
Z jednej strony menedżerowie dostrzegają ogromną potrzebę wprowadzania języka inkluzywnego. Zdają sobie sprawę, że żadna polityka różnorodności równości i inkluzywności nie jest możliwa bez zmiany języka, którym na co dzień posługują się członkowie organizacji. Z drugiej strony wprowadzanie zmian językowych okazuje się wyzwaniem w wielu firmach. Rozmówcy podkreślali, że ważny jest moment wprowadzania takich zmian oraz odpowiednia komunikacja – wyjaśnienie pracownikom, czemu to służy i dlaczego warto wprowadzać taką zmianę. Najczęściej wprowadzaną zmianą w zakresie języka inkluzywnego było wprowadzanie feminatywów.

Pracownicy bardzo różnie reagowali na pomysł feminatywów. W tamtym momencie około 90 osób zgłosiło taką wolę, potem kilka osób sygnalizowało, że też by chciało zmienić, tylko nie zauważyło tego maila. Ale były także negatywne reakcje. Nie wiem, z jakiego powodu, ale wydaje mi się, że mamy teraz dużo różnych problemów, np. inflacja, niskie zarobki, zablokowany system awansów. To są różne bolączki, które ludzi kłują. Druga rzecz to możliwy zarzut, że zajmujemy się pierdołami takimi jak feminatywy, według percepcji niektórych osób. A mamy przecież głębsze problemy związane z docenieniem roli kobiet i stworzeniem im równych szans, których nie „załatwi” się zmianą nazwy.

Najtrudniejszym elementem aktualnie jest chyba język inkluzywny. Po pierwsze dlatego, że on się cały czas zmienia, zmieniają się jego zasady. Po drugie, język i słowo mają ogromną moc, więc musimy bardzo uważać, co i jak piszemy. W dzisiejszych czasach

to jest chyba dużo trudniejsze, bo jest dużo większa wrażliwość. Ogólnie to dobrze, ale jest to trudniejsze, żeby mieć dbałość o każdego w tym języku. To jest coś, na co kładziemy teraz duży nacisk, jeśli chodzi o mój zespół i komunikację zewnętrzną i wewnętrzną. Chcemy, żeby język był jak najbardziej inkluzywny. Mamy community nadawców, czyli osób, które są odpowiedzialne za wysyłkę różnych komunikatów w firmie. Dla tych osób są specjalne szkolenia na temat tego, jak mają się komunikować, co jest ważne w języku, na co zwracać uwagę i dlaczego język powinien być taki a nie inny. Nie jesteśmy w stanie przeszkolić z tego wszystkich pracowników, ale te osoby, które są nadawcami, mają z nami spotkania i szkolenia z zespołem komunikacji wewnętrznej.

Teraz największym wyzwaniem jest język inkluzywny i edukacja. Mam wrażenie, że teraz wszyscy kładą na to nacisk. Trzeba być bardzo ostrożnym i wrażliwym i jest dużo aspektów w tym obszarze, o których mówi się coraz głośniejsze. Wydaje mi się, że dla nas w tym momencie to jest największy priorytet, żeby o to zadbać. A jest to trudne, bo wymaga to doksztalcenia się, dużej wrażliwości i umiejętności copywriterskich, żeby wiedzieć, co i jak. Dużym wyzwaniem będzie też polityka [skierowana do osób] transgender. Chcemy się skupić na tym, żeby po pierwsze wspomóc menedżerów, jeśli mają takie osoby w zespole. Ale chcemy też wspomóc te osoby, jeśli są np. w trakcie korekty płci. Chcemy się dowiedzieć, jak ich wesprzeć, żeby czuli się zaopiekowani przez firmę. Ale jeszcze nie mogę powiedzieć, czy to faktycznie będzie wyzwaniem. Na razie po prostu tak mi się wydaje, natomiast na razie największym wyzwaniem jest na pewno język inkluzywny. W tym momencie mamy w tym kierunku szereg szkoleń. Mamy zaplanowane kolejne w grudniu i będziemy chcieli to coraz intensywniej wdrażać.



Wielu menedżerów zajmujących się inkluzywnością podkreślało, że wprowadzenie inkluzywnego języka do organizacji wymaga przede wszystkim serii szkoleń dla menedżerów pracujących z zespołami pracowników. Taka praca u podstaw warunkuje w opinii części respondentów sukces wprowadzenia inkluzywnego języka.

Tworzeniu inkluzywnego środowiska na pewno pomaga edukacja menedżerów, bo to oni zarządzają zespołami, oni komunikują się z pracownikami i oni muszą sobie radzić z sytuacjami w zespołach. Menedżerowie powinni mieć dużą świadomość celów organizacji – tych związanych z inkluzywnością – oraz rozumieć, dlaczego one są realizowane. Oczywiście ważna jest też szeroka komunikacja wskazująca, jakie zachowania czy jaki język jest inkluzywny, a jakie zachowania są wykluczające.

Pracownicy

Bycie życzliwie i przyjaźnie nastawionym do innych części pracowników wiązała stworzeniem inkluzywnego środowiska i używaniem inkluzywnego języka. Zwracanie uwagi na komfort innych pracowników, wspieranie się w codziennej pracy to według części naszych rozmówców standard, do jakiego organizacje powinny dążyć.

Jeśli współpracujemy z kimś dłużej, to widzimy, kiedy ta osoba się dobrze czuje, a kiedy czuje się źle. Jeśli widzimy coś niepokojącego wśród naszych kolegów koleżanek, a jednocześnie nie chcemy bezpośrednio rozmawiać z tą osobą, to możemy zawsze zwrócić się do menedżera, bo jego zadaniem jest tworzenie przyjaznej atmosfery w zespole. Umiejętność rozmowy z pracownikami jest umiejętnością, którą każdy menedżer musi umieć wypracować.

Zawsze mówimy, że w zakresie różnorodności powinniśmy być dla siebie mili. Nie znamy dnia ani godziny, kiedy staniemy się częścią jakiejś różnorodności, czy to np. złamiemy nogę i staniemy się osobami o ograniczonej sprawności ruchowej. Tu chodzi o empatyczność i uczulenie na to ludzi. Staramy się to robić regularnie. Takie treści są przynajmniej raz na kwartał, zapraszane są różne osoby. Teraz w październiku mamy wyjątkowo dwa webinary, jeden po drugim. Będziemy mieli jeszcze jeden webinar dotyczący sojusznictwa. A mieliśmy już w tym roku dwa webinary dotyczące osób transpłciowych.

Z perspektywy pracowników bardzo ważne jest, aby organizacja i osoby w niej pracujące miały możliwość zrozumienia, jak funkcjonują różne grupy pracowników w czym mogą mieć problemy oraz jak powinno się do różnych osób zwracać i na czym mogą polegać ewentualne wyzwania komunikacyjne. Dotyczy to nie tylko samego języka – używania pewnego rodzaju sformułowań – ale szerzej, całego sposobu komunikacji. Zwracały na to uwagę zwłaszcza osoby poruszające temat neuroróżnorodności.

Osoby neuroróżnorodne mają dużo trudniej niż my, napotykać na swojej drodze więcej trudności. Muszą się mierzyć z takimi rzeczami jak nadwrażliwość na różne bodźce. Jakby się zastanowić, nawet w rekrutacji, gdzie kandydat musi się sprzedać, musi się

pokazać jak najlepiej dla takiej osoby. Jest ciężki, nie zawsze jest w stanie temu sprostać. Nawet jeśli te osoby są najlepiej wyszkolone, mają największą wiedzę, te rozmowy sprawiają mi trudność. Potrzebne jest stworzenie konkretnego procesu, który będzie do nich dopasowany. Następnie konieczne jest uświadomienie zespołu, na czym polega ta różnorodność, na co trzeba zwrócić uwagę, jak współpracować z taką osobą. Bo ona będzie w mniejszości w zespole, a zależy nam, aby stworzyć warunki, żeby i ona mogła skorzystać na współpracy. Po trzecie trzeba też dostosować samo środowisko biurowe, czyli środowisko pracy, do wrażliwości osób neuroróżnorodnych.

Co roku otrzymujemy niesamowite feedbacki po spotkaniach z przedstawicielami tej żywej biblioteki. Przykładowo w zeszłym roku pamiętam rozmowę z jednym pracownikiem, który spotkał się z mamą autystycznego dziecka. Ten pracownik powiedział, że dopiero po tym spotkaniu on jest w stanie w ogóle taką kobietę zrozumieć – wejść trochę bardziej w jej buty i zobaczyć, jak może wyglądać jej życie na co dzień, jakie to są wyzwania, jakie to są radości i trudności, co jest łatwe, co trudne, z czym się mierzy, jak często może patrzeć na nią społeczeństwo. Kolejny przykład mieliśmy też w zeszłym roku czy dwa lata temu. Mieliśmy przedstawiciela społeczności romskiej. Nie pamiętam, ilu pracowników miało możliwość się z nim spotkać. Ale po tym spotkaniu były też bardzo pozytywne komentarze, że porozmawiali z taką osobą, zobaczyli jej kulturę od innej strony. W tym przypadku sprawdzi się powiedzenie, że nie lubimy tego, czego nie znamy. Takie działania sprawiają, że jesteśmy dużo bardziej otwarci, dużo łatwiej nam jest nawet szanować taką kulturę, do której mogliśmy mieć jakieś uprzedzenia, jeśli będziemy mieli możliwość się z nią spotkać albo porozmawiać z kimś, kto jest różny od tego, co znamy.

Część pracowników dostrzegała potrzebę szkoleń dotyczących języka inkluzywnego oraz komunikacji. Widzą w nich przede wszystkim sposób na to, aby uniknąć niepotrzebnych spięć czy konfliktów w codziennej pracy.

Zespół musi sobie zdawać sprawę, że osoba neuroróżnorodna, która jest skoncentrowana na jakimś zadaniu, może bardzo źle znosić, gdy ktoś jej w tej pracy przeszkadza. A więc jeśli ktoś do niej podejrze i coś powie, może się np. spotkać z nieprzychylną lub niemiłą reakcją. Nie wynika to ze złego wychowania, ale z faktu, że wszelkie dystraktory bardzo intensywnie na tą osobę oddziałują. Jest to ważne, żeby nie brać potem do siebie takiej reakcji osoby neuroróżnorodnej, tylko żeby rozumieć, że po prostu tak może się stać i nie oznacza to, że osoba na różnorodna chciała być niemiła.

Sama uczestniczyłam w sesji takich wywiadów z osobami będącymi w różnych miejscach spektrum autyzmu. To się spotkało z bardzo pozytywnym oddźwiękiem w organizacji. Dużo kolegów i koleżanek zwracało się do mnie z bardzo pozytywnym odbiorem na temat przekazywanych informacji. Jest też bardzo ważna kampania wewnętrzna uświadamiająca, jak wygląda neuroróżnorodność, wskazująca na różne aspekty różnorodności – pojawiają się takie filmiki fajne, animowane, które pokazują czym się różnimy, jakie mogą być reakcje, co można zrobić w takiej sytuacji. To jest bardzo pomocne.

Wartości w działaniu – spójność i radzenie sobie z dyskryminacją

Menedżerowie

Wśród menedżerów zajmujących się inkluzywnością i różnorodnością pojawiają się różne ich definicje. Jedni rozumieją działania DEI szeroko, myśląc nie tylko o samej organizacji, ale też o wszystkich kontaktach, jakie ta organizacja ma z podmiotami zewnętrznymi. Z drugiej strony pojawiają się też głosy, że DEI koncentruje się na pracownikach firmie.

Definiujemy różnorodność w bardzo szeroki sposób, bo jest dla nas bardzo ważna nie tylko, jeśli chodzi o pracowników, ale również dostawców, produkty, talenty itp. Różnorodność ma dla nas bardzo różne odcienie i znaczenia.

W DEI istotne jest też to, w jaki sposób firma umożliwi i stwarza przestrzeń do tego, żeby ta inkluzywność miała szansę funkcjonować. Nie są to tylko słowa i deklaracje i strategia na papierze, tylko to rzeczywiście działa, kiedy oddamy to ludziom, pracownikom.

Bardzo ważnym elementem, na który wskazywali menedżerowie do spraw inkluzywności, było poczucie sprawczości oraz empowerment. Nasi rozmówcy mieli poczucie, że robią coś ważnego nie tylko dla pracowników i samej organizacji, ale też dla rynku pracy czy świata. Motywacja do działania menedżerów jest bardzo silna; zwłaszcza jeśli otrzymują pozytywny feedback od pracowników lub widzą, że ich działania pomagają konkretnej osobie lub grupie osób.

Dla nas to jest istotne, żeby pozyskiwać nowych pracowników, w tym również kobiety. Dlatego wspieramy różne inicjatywy kobiece (...). Dzięki naszemu wsparciu w tym roku było tam zdecydowanie więcej kobiet. Praktycznie połowa uczestników to były kobiety, co się nigdy wcześniej nie zdarzało. Zawsze byliśmy partnerem strategicznym tej inicjatywy. Wcześniej kobiety były tam kwiatkiem do kożucha, a w tym momencie stanowiły już dużą część uczestników. To znaczy, że kobiety widzą swoją przyszłość też w naszej branży. Dla nas to jest bardzo istotne przy aktualnej sytuacji rynkowej. Wspieramy rozmaite organizacje po to, żeby pokazać kobietom, że ich miejsce jest też u nas, w naszej branży.

Po tej akcji dostałem dużo feedbacku, ale to raczej były wiadomości w postaci maili, krótkich rozmów telefonicznych. To były słowa typu: „fajnie, gratulacje”, „fajnie, że o tym opowiedziałeś”. Były też wyznania, że ktoś nie zdawał sobie sprawy z mojej niepełnosprawności, że znamy się tyle czasu i to nigdy nie miało znaczenia. Jednym słowem – radość i pochwała tego, co robimy.

Część rozmówców podkreślała, że bardzo ważnym elementem tworzenia inkluzywnego środowiska w organizacji jest bycie

Z tej perspektywy sensu pracy ważne jest, żeby rozwiązania DEI nie tylko tworzyły w miejscu pracy atmosferę pełną zrozumienia i wartościowych relacji. Kluczowe jest identyfikowanie i wykorzystywanie potencjałów pracowników. Niezależnie od tego, czy chodzi o w pełni sprawnego białego heteroseksualnego mężczyznę w średnim wieku czy o młodą lesbijkę, osobę z 30-letnim stażem pracy czy też z niepełnosprawnością. Rzecz w tym, by oni wszyscy mogli wykonywać pracę z przekonaniem, że robią coś wartościowego dla współpracowników, klientów, a może nawet całego społeczeństwa

dr Bartłomiej Brach

częścią większej organizacji/stowarzyszenia lub inna publiczna deklaracja wartości, takich jak równość czy różnorodność.

Jesteśmy partnerem Karty Różnorodności od kilku lat i braliśmy udział od początku w badaniu Diversity in Check określającym poziom budowanej kultury włączającej danej organizacji. Bardzo nas cieszy, że jesteśmy na liście firm, które mają wysokie standardy w obszarze D&I.

Tak, jesteśmy sygnatariuszami Karty Różnorodności, bardzo się z tego cieszę.

Dla menedżerów bardzo ważne jest, aby wartości, które mają zapisane w różnych dokumentach dotyczących polityki DEI, były przekładane na codzienne konkretne działania. Wyznawane przez organizacje wartości okazują się prawdziwe dopiero wtedy, kiedy stają się wyznacznikami działania i realizacji celów strategicznych.

Widzimy większą świadomość lokalnych przedstawicieli, którzy mają kontakt z samorządami, mieszkańcami małych miejscowości podczas codziennej pracy. Coraz częściej wspieramy lokalne inicjatywy na rzecz kobiet i osób narażonych na wykluczenie. Mamy możliwość prowadzenia projektów w małych miejscowościach. Przekłada się to, także na nasz wizerunek, jak pracownicy postrzegają firmę. Że jest to firma, która faktycznie działa w obszarze D&I, a nie tworzy dokumenty i raporty.

Naszym językiem obowiązującym w firmie jest angielski. Staramy się, żeby na żadnym spotkaniu, nawet jeżeli dziewięć na dziesięć osób to Polacy, a jedna osoba jest Węgrem nigdy nie wchodził język polski.

Zauważyłam, że odkąd systematycznie, w świadomy i zorganizowany sposób zaczęliśmy mówić o roli kobiet, ich promocji, edukacji, świadomości, to następuje bardzo duży wzrost świadomości dziewczyn. Przede wszystkim wiedzą, że mogą więcej, że mogą być odważniejsze, że nie przeszkadza to, że mają rodziny, dzieci i inne zobowiązania prywatne, żeby myślały śmiało o karierze, że to da się pogodzić, że są fajne przykłady, jest się na kim wzorować, jest grupa wsparcia i można różne swoje wątpliwości przegadać, jest program mentoringowy.

Część menedżerów zauważa, że wprowadzanie inkluzywności do organizacji to pewien proces, w związku z tym wymaga on wielu działań prób i błędów. Nie zawsze wszystkie podejmowane kroki mogą okazywać się udane, jednak takie próby są akceptowalną częścią procesu. Nawet jeśli teraz organizacja nie jest jeszcze na etapie, który satysfakcjonowałby danego menedżera, to ma on poczucie, że warto działać, bo będzie coraz lepiej.

Cały czas się uczymy. Zdarzają nam się błędy, np. kiedyś mieliśmy taką sytuację, że organizowaliśmy event na dachu jakiegoś budynku. Nie przewidzieliśmy, że osoba na wózku nie będzie miała jak tam wejść. Na tym konkretnym błędzie nauczyliśmy się, że musimy zawsze o to dbać, że to jest coś, co musimy sprawdzać. I niezależnie od tego, jak event byłby organizacyjnie, PR-owo, marketingowo przygotowany, to jednak zawsze musimy pamiętać o tych osobach. To, co np. teraz staramy się robić inaczej i lepiej, to jest komunikacja, którą prowadzimy na LinkedInie.

Mamy w którejs polityce wpisane, że na shortliście osób zatrudnionych będzie przynajmniej jedna kobieta. Dla wielu to jest po prostu: „wow, sukces”. Tylko że generalnie statystycznie, jeśli na tej shortliście nie ma 2-3 kobiet, to ta jedna kobieta i tak nie jest wybierana. W momencie, kiedy są inne kobiety i jest to rozłożone, to wtedy dopiero kobieta ma tak naprawdę szansę na to, że faktycznie zostanie dokonany sprawiedliwy i świadomy wybór.

Pracownicy

Pracownicy oceniają wartości z perspektywy własnej sytuacji, np. różnorodność to dla nich wartość w organizacji, jeśli ich doświadczenie i umiejętności zostają docenione.

(...) uważam, że różnorodność jest bardzo ważna dla zespołów, dlatego każdy wnosi swoje indywidualne spojrzenie na świat. Swoje umiejętności, potencjał i im bardziej zespół jest zróżnicowany, tym mamy więcej możliwości rozwoju i osobistego, i zawodowego, a także budowania nowych rozwiązań czy tworzenia nowych inicjatyw.

Dla pracowników ważne jest też poszanowanie indywidualnej sytuacji każdego pracownika – np. faktu, czy czuje się na tyle komfortowo, żeby opowiadać o swoim życiu osobistym. Pracownicy oczekują raczej tworzenia dobrej atmosfery i elastycznego podejścia organizacji do tego, co sami mogą powiedzieć lub zadeklarować o swoim życiu.

Oczywiście jako organizacja nie możemy nikogo zmusić do tego, żeby opowiadał nam o swoim życiu osobistym, w tym np. o tym, czy jest osobą w spektrum lub osobą z niepełnosprawnością. Zadaniem organizacji jest w takiej sytuacji stworzyć odpowiednie warunki odpowiednią atmosferę, w której ktoś będzie czuł się na tyle dobrze i na tyle bezpiecznie, że będzie mógł powiedzieć, jak się czuje lub jakie są jego/jej potrzeby osobiste, które wpływają na komfort pracy, na efektywność w pracy. To atmosfera jest budowana na dwóch poziomach. Z jednej strony to zadanie menedżerów, żeby stworzyć taką atmosferę otwartości, z drugiej stron, to również zadanie całej organizacji. Oczywiście ważna jest też wrażliwość na drugiego człowieka. Być może to jest kwestia bardziej osobista, niezależna od tego, jaką funkcję pełniemy w organizacji, ale ważne jest też poczucie szacunku do innych osób, z którymi pracujemy.

Tam ten aspekt różnorodności jest bardziej lajtowo potraktowany, stwierdzeniami typu” „cenimy różne punkty widzenia, opinie, style pracy itp”. To jest bardziej miękkie. To są komunikaty w stylu „szanujemy wszystkich, jesteście otwarci na różne opinie, style pracy, punkty widzenia”. To nie jest aż tak zarysowane jak w tej doktrynie różnorodnościowej ze wskazaniem różnych grup pracowników itp. To jest wszystko, co aktualnie mamy.

Pracownicy są bardzo wyczuleni na sytuację, w której deklarowane wartości nie pokrywają się z realnym działaniem.

Ja nie miałam takiej sytuacji, ale mój kolega mi opowiadał, że jego firma na Facebooku umieściła post z okazji Parady Równości i chwaliła się poparciem dla nas [osób LGBTQIA+]. Ale jak on chciał powiesić przy swoim biurku w open space transową flagę [tzn. flagę osób transpłciowych], to został poproszony o jej schowanie przez kogoś wyżej od niego. No i po pół roku zmienił pracę.

O ile w dziale, do którego ja dołączyłam w centrali, nie było problemem to, że mówię po angielsku i wszyscy chętnie rozmawiali ze mną w tym języku, to patrząc szerzej na spółkę i inne działy, był to problem. Wtedy moja szefowa zaczęła namawiać mnie i bardzo mocno zachęcać, żebym nauczyła się polskiego. Mimo że osoby z innych działów nie zawsze mówiły dobrze po angielsku, to nie czułam, żeby był to jakiś duży komunikacyjny problem. Zawsze na oficjalną rozmowę czy maila byli w stanie odpowiedzieć. Ale to było ograniczające, jeśli chodzi o budowanie luźniejszych relacji, rozmów czy small talków. Na spotkaniach czasami też widziałam, że niektóre osoby chyba nie czują się pewnie w angielskim i wtedy raczej unikały rozmowy ze mną.

Wskaźniki i mierzenie inkluzywności

Managerowie

Zdaniem menedżerów badanie inkluzywności organizacji powinno wskazywać kierunek przyszłych działań. Dla menedżerów wyniki badań są bardzo istotne, bo pokazują czarno na białym, czego brakuje w organizacji, co jeszcze należałoby dopracować. Są argumentem, który trudno podważyć w rozmowie z osobami decyzyjnymi w organizacji o kształcie przyszłych działań.

Zobaczymy, jak przeprowadzimy ankiety, jakie są oczekiwania pracownikó, żeby wyjść naprzeciw ich potrzebom i zrobić to, czego oni potrzebują, o jest dla nich najważniejsze. Moja perspektywa jako perspektywa osoby z HR może być zupełnie inna. My robimy tego bardzo dużo, działamy na wielu frontach, wiele tematów jest naprawdę zaopiekowanych.

Problem polega na zbyt powierzchownym podchodzeniu do problemu celów w organizacji. Stwierdzenie, że powinniśmy grać do jednej bramki nie wystarcza. Najtrudniejsze we współpracy w organizacjach jest praca nad relacją pomiędzy celami poszczególnych działów i ich relacji do celów organizacyjnych. Dobrze dopasowanie celów zmniejsza tarcia pomiędzy działami i pozwala na bardziej produktywne, wspólne działanie.

Viktor Wekselberg, psycholog organizacji, Instytut Gaussa

Wychodzi nam z badań wewnętrznych, że nie szanujemy innych punktów widzenia. Nie robimy inkluzywnych spotkań, na których każdy ma prawo głosu po równo. Jesteśmy tacy hegemoni, że jest szef, który mówi, reszta kiwa głowami. Nie do końca jesteśmy otwarci na inny sposób myślenia. To wychodzi u nas w badaniach wewnętrznych i ja nie mówię, że ten inny sposób myślenia prezentuje osoba LGBTQIA+, osoba czarnoskóra czy cudzoziemiec, czy jakaś inna osoba różniąca się w oczywisty i widoczny sposób. My mamy po prostu problem z innym punktem widzenia osoby, która wygląda tak jak my, tylko po prostu myśli inaczej. To jest praca, którą musimy wykonać i to są kwestie, które chcieliśmy podkreślić w swoich firmowych wartościach. Komunikujemy, że chcemy pracować nad tym, być otwarci na inne poglądy, słuchać innych poglądów, brać je pod uwagę, doceniać inny pogląd, zachęcać ludzi, żeby chcieli wyrażać swoje inne zdanie, a nie po kątach mówili, że się nie zgadzają, ale nikt ich nie dopuścił do głosu albo się przestraszyli. To są te elementy inkluzyj, ale trochę bardziej sophisticated, niż że mamy po prostu przedstawicieli różnych grup.

To [podejście do wprowadzania inkluzywności] się zmienia, więc jak narzekam, to mówię jednocześnie, że ten rok jest przełomem. Mamy nowe wartości, w których mówimy, że jesteśmy otwarci na różnorodność. W nawiasie jest oczywiście powiedziane, że chodzi o opinie, różne poglądy itp. Ale jest wola. (...) Teraz to badanie to jest strategiczny przełom. Robimy badania, politykę, a potem będzie dalszy plan działań. To zmienia dużo, ponieważ teraz organizacja, trochę pod wpływem nacisku, potwierdziła, że chce się tym zająć. Uważam, że to jest cudowny moment i czekam na to, co tam wymyślimy, co będziemy chcieli robić. Bardzo ważny będzie przyszły rok.

Kiedy pytamy naszych respondentów o konkretne mierniki, które są wykorzystywane ich organizacji, to w większości wypadków okazywało się, że jest ich niewiele. Nie jest to spójny system oceny różnorodności równości i inkluzywności na wielu polach. W większości firm są to raczej pojedyncze mierniki, które pokazują jakiś element inkluzywności, ale nie określają szerzej, w jakim miejscu jest organizacja, jeśli chodzi o inkluzywność. Brakuje więc opracowania spójnego kompleksowego systemu oceny sytuacji. Nie zmienia to faktu, że menedżerowie są bardzo zadowoleni nawet z tych pojedynczych mierników wskazujących, że ich organizacja zmierza w dobrym kierunku.

My jesteśmy akurat ewenementem. Jako spółka mamy przewagę kobiet w zatrudnieniu, nasze proporcje oscylują gdzieś tak na poziomie 60 do 40. Nadzorujemy również tzw. gender pay gap. W tej dziedzinie też utrzymujemy balans. Oczywiście z tym zatrudnieniem to jest tak, że mamy rekrutacje, czasami ktoś odchodzi, więc te statystyki się lekko wahają. Ale zawsze oscylujemy wokół równowagi. To się też ładnie rozkłada na różnych szczeblach menedżerskich. Nawet na tych wyższych szczeblach te proporcje również wynoszą 60 do 40.

Mierzmy przede wszystkim liczbę kobiet i mężczyzn w organizacji, na stanowiskach niższych i wyższych lidarskich, czyli też w zarządzie. Mierzmy liczbę osób innej narodowości, które pracują u nas w firmie. To jest robione cyklicznie co miesiąc.

Oczywiście liczymy udział kobiet na stanowiskach kierowniczych czy dyrektorskich w naszej firmie. To jest zawsze powyżej 30, 35, a nawet 37%.

Mamy wskaźnik, ile osób chcemy zatrudniać w przeciągu kilku lat i ten wskaźnik u nas wzrasta. Wprowadzamy też dodatkowy system benefitów, żeby wzrosła u nas liczba ujawnień osób, które mają niepełnosprawność – np. benefitem jest dofinansowanie do rehabilitacji. W trakcie rekrutacji pojawiają się informacje o tym, że jesteśmy otwarci na zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami. Są też ogłoszenia o pracę skierowane tylko do osób z niepełnosprawnościami. Odsetek osób z niepełnosprawnościami w roku 2022 wynosi 1,8%.

Jeśli chodzi o wprowadzanie polityki DEI na podstawie wskaźników, to w wielu organizacjach, mimo życzeń, nadal panuje lekki chaos. Na przykład są już jakieś wskaźniki, ale tylko pojedyncze reszta będzie opracowana kiedy indziej w przyszłości, natomiast polityka różnorodności już jest realizowana, chociaż oczywiście powinna być w oparciu o wskaźniki, ale nad tym organizacja będzie jeszcze pracować. To pokazuje, że wskaźniki różnorodności równości i inkluzywności są na razie piętą achillesową organizacji w Polsce.

Mamy już pewne wskaźniki, natomiast nie mamy jeszcze takiego oficjalnego i usystematyzowanego mierzenia i raportowania w kwestii różnorodności. Na razie patrzemy na to tak trochę oddzielnie. Te wskaźniki oczywiście rosną, natomiast, co jest ważne, my też patrzemy, w których obszarach kobiety są zatrudniane. To nie są tylko i wyłącznie stanowiska typu księgowo, administracyjne, tak jak to do tej pory było, tylko chociażby dyrektorem naszego jednego z dosyć dużych działów jest kobieta. To jest zupełnie inaczej odbierane na rynku, jak przychodzi dziewczyna, która się zajmuje rozwojem technologii. To pokazuje, że patrzemy też na tę „jakościową część” i ją podkreślamy. To nie tylko back office i finansowe tematy, takie jak księgowość, która jest typowo kobieca. Kobiet mamy też dużo w innych działach.

Mamy ankiety cykliczne o zadowoleniu. To się nazywa ankieta satysfakcji i to jest ankieta, która zawiera bardzo wiele elementów,

W programie różnorodności nie chodzi o to, żeby ludzi etykietować, tylko żeby stworzyć taką kulturę organizacyjną, która nie jest ciasnym gorsetem i nie zakłada, że wszyscy są jednakowi. Na tym to polega w firmach, które mają temat różnorodności dobrze opracowany; jeżeli ktoś w trakcie spotkania online ma ochotę wstać i chodźć po pokoju dookoła komputera, to nikt nie uważa tego za coś nienormalnego. ADHD to jest też przecież nadpobudliwość ruchowa. Wielu liderów organizacji ma cechy ADHD; trwa dyskusja, czy to jest wrodzone i po prostu osoby, które mają ADHD, częściej zajmują się szeroko rozumianą przedsiębiorczością, czy też dopiero zajmowanie się przedsiębiorczością wtórnie indukuje cechy ADHD czy ADD, czyli deficyt uwagi, bo taka osoba musi być cały czas w ruchu, zajmować się różnymi rzeczami”.

„Trzeba stworzyć właściwą kulturę organizacji, poczynając od programów rekrutacyjnych, które ludzi nie dyskryminują i nie eliminują z błahych powodów niezwiązanych z ich kompetencjami. Jeżeli będą programy rekrutacyjne, w których biali mężczyźni po czterdziestce będą rekrutować innych białych mężczyzn po czterdziestce, to taka firma się nie rozwinie. Oni wszyscy będą się tylko utwierdzać w swoich przekonaniach. Nigdy nie będą kreatywni. Ludzie w takiej firmie nic nowego nie wymyślą. Nie będzie różnych punktów widzenia.

Tomasz Michałowicz, prezes Fundacji JiM

m.in. z niej co roku dowiadujemy się, że [obecnie] za dużo mówimy o kobietach i za mało o facetach. Ale tam też są różnego rodzaju inicjatywy, też jest ocena i pytania „co byś zrobił w danym obszarze, żeby go poprawić?”. Obszar różnorodności to jest jeden z głównych tematów, o które pytamy ludzi. (...) Nikt nie zgłasza pomysłów, inicjatyw w obszarze LGBTQIA+. U nas to się skupia bardziej na podziale kobiety – mężczyźni, mniej na innych podziałach na zasadzie starsi – młodszy. Te inne podziały pewnie też wejdą w przyszłości. Ale do tego potrzeba większej świadomości i ułożenia, sprecyzowania tych obszarów, żeby wprowadzić te działania. Cały czas rozmowy trwają, natomiast one są niezaszyte w korporacyjnych dokumentach. W związku z tym te rzeczy, które dla nas są nieoczywiste czy mniej oczywiste, są czymś, czym my się nie zajmujemy i mimo wszystko to nie jest wywołane przez pracowników.

Część menedżerów podkreślała, że nie zależy im na konkurencji z innymi firmami na wskaźniki, jeśli chodzi o tworzenie inkluzywnego miejsca pracy. Zdecydowanie ważniejsze okazało się bycie lepszym od samych siebie z poprzednich lat. W tej kwestii panuje duży optymizm wśród menedżerów wszyscy rozmówcy oceniają, że jest znacznie lepiej, niż było, mimo pojawiających się trudności.

Nie patrzyłam w ogóle na wskaźniki innych firm. My to sobie liczymy, żeby patrzeć, czy nam pewne rzeczy gdzieś nie uciekają. Nie mamy też jeszcze na tyle dojrzałej itp. polityki zatrudniania, żeby tam te parytety zostały zachowane. Nie chodzi nam o to, żeby mówić, że to powinno być 40% czy 50% czy ileś.

Mierzymy różnorodność – mamy taki wskaźnik różnorodności. On mierzy różnorodność wszystkich pracowników, którzy mieszczą się w kategoriach różnorodności. Mierzymy to od 2015 r. i sprawdzamy siebie.

Pojawiały się też głosy, że sprawdzanie części wskaźników jest wymagane przez zagraniczną centralę. Inne natomiast zależą od wewnętrznych ustaleń polskiego oddziału lub od danego menedżera do spraw inkluzywności.

Sprawozdajemy je do centrali, umówiliśmy się z nimi na różne wskaźniki. Na przykład raz na kwartał mamy robić coś w obszarze budowania kultury włączającej, roli kobiet itp. Sami sobie nałożyliśmy wskaźniki, żeby nie robić tego ad hoc, tylko zacząć o tym myśleć długoterminowo.

Nasi rozmówcy podkreślali, że mierniki są wstępem do prowadzenia udanej polityki inkluzywnej. Według nich wskaźniki powinny przekładać się na realne działania podejmowane przez organizację. Menedżerowie nie deklarowali tego wprost, natomiast z opisu sytuacji wyraźnie wynika, że nadal nie do końca tak się dzieje.

(...) wymyśliliśmy sobie cele, które chcemy osiągnąć. To jest przykład: zatrudnianie kobiet na wysokich stanowiskach czy też zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami i to są cele, które chcemy osiągnąć. Te cele wytyczają nam działania, które podejmujemy. Wprowadziliśmy np. zasadę sukcesji, żeby patrzeć

na proporcje kobiet i mężczyzn wśród sukcesorów. Sprawdzamy również w programach rozwojowych, ile kobiet bierze w nich udział. Jeżeli chodzi o osoby z niepełnosprawnością, podejmujemy działania, żeby zwiększać liczbę zatrudnienia – w tym zakresie współpracujemy z agencjami, które zatrudniają takie osoby.

Oczywiście mierzymy to wszystko, bo to bardzo ważne, że to nie są tylko deklaracje. Mamy konkretne wskaźniki. Tutaj użyję takiego powiedzenia, że diversity is the fact, inclusion is the choice. Rozgraniczamy te dwie rzeczy i w związku z tym mamy wskaźniki, które określają, jak bardzo jesteśmy zróżnicowani. A z racji tego, że inclusion to jest choice, to są takie bardziej wskaźniki, które nam mówią, jak dobrze pracujemy z tą różnorodnością i mamy ich sporo. Mierzymy charakterystykę zatrudnienia, mierzymy dobrowolne odejścia, mierzymy przede wszystkim zatrudnienie kobiet w różnych przekrojach, na stanowiskach menedżerskich, na pozycjach liniowych, pozycjach backoffice'owych i tutaj grupa ma jeden globalny cel do osiągnięcia w najbliższych latach. Chcemy mieć dużą reprezentację kobiet na pozycjach menedżerskich i wyższych. Mamy coroczne badanie satysfakcji pracowników, które ma utrwalony formularz. Zapytania powtarzają się, dzięki czemu jesteśmy w stanie zarządzać tym, jak pracujemy w konkretnie określonych obszarach, bo pytania należą do większych obszarów, jak np. D&I. A te pytania mierzą, jak bardzo pracownicy czują się okej z tym, żeby mówić coś na głos bez poczucia tego, że mogłyby ich spotkać negatywne konsekwencje, jak oceniają menedżera w kontekście tego, czy wykorzystuje różnorodność zespołu.

Menedżer, pod warunkiem że raportuje do niego minimum 10 osób, ma dostęp do tych wyników. Jeżeli do danego menedżera raportuje mniej niż 10 osób, to wyniki dostaje dopiero menedżer wyżej, który ma jeszcze inne zespoły pod sobą. Robimy to w ten sposób, żeby tę anonimowość zachować i żeby pracownicy czuli się dobrze. Jest też opcja anonimowej rozmowy, jeżeli ktoś skomentował dane

pytanie, pisząc, że czuje, że w pracy może być sobą, to mogę mu odpisać, że dziękuję za ten komentarz. Jeżeli napisał, że coś się dzieje, że nie czuje się okej, że miała miejsce jakaś nieprzyjemna sytuacja, to mogę z nim wejść w dialog. On wie, że to ja piszę, bo moje nazwisko jako menedżera jest wyświetlane. Ale ja dalej nie wiem, kto mi odpisuje, dopóki ta osoba nie zdecyduje się ujawnić, to ja nie wiem, z kim z zespołu piszę i nie jestem w stanie tego w żaden sposób zidentyfikować. Mogę odpowiadać na te komentarze, ale może też robić to moja przełożona, która widzi jeszcze więcej tego. W ten sposób to sobie mierzymy i uważam, to jest bardzo fajne rozwiązanie. To jest rozwiązanie, dzięki któremu widzimy, jak to się zmienia na poziomie całej Polski, na poziomie poszczególnych jednostek biznesowych, ale też menedżerowie widzą, jak w ich zespołach się to zmienia, czy idą w dobrą stronę czy coś wymaga większej pracy. To nam się super sprawdza.

W kilku wypowiedziach pojawiało się sformułowanie: „monitorujemy wskaźniki”, „badamy wskaźniki”, „wiemy jakie są nasze wskaźniki” – jednak nie przekładały się one na dalsze działanie

Nasze programy talentowe nie są dedykowane tylko dla kobiet, są dedykowane dla wszystkich. Nie mamy w nich ustawionych parytetów, natomiast sprawdzamy, ile zgłasza się kobiet, a ilu mężczyzn. Współpracujemy z różnymi organizacjami promującymi kobiety w biznesie, ale to nie są oczywiście jedyne organizacje, z którymi współpracujemy.

Pracownicy

Wskaźniki nie pojawiały się w trakcie rozmów z pracownikami. Na pytanie o wskaźniki pracownicy odpowiadali, że wiedzą, że jakieś są, ale nie pamiętają, nie znają, nie śledzą ich. Możemy zatem wnioskować, że nie jest to dla nich istotny aspekt wprowadzania inkluzywności.



Jeszcze do dopracowania – luki, opór, dyskryminacja

Managerowie

Prowadzone dotychczas działania w zakresie DEI dawały naszym rozmówcom szansę zauważenia, gdzie znajdują się luki czy niedociągnięcia w działaniu organizacji przy realizowaniu polityki inkluzywności, nad którymi warto by się zastanowić lub w przyszłości lepiej je realizować.

Pierwszym punktem, na który zwracali uwagę menedżerowie do spraw inkluzywności, były obowiązkowe szkolenia menedżerów pracujących z zespołami. W większości badanych przez nas organizacji szkolenia dla menedżerów nie były obowiązkowe, a fakultatywne; menedżer tak jak każdy inny pracownik może uczestniczyć w różnych szkoleniach. Może, ale nie musi. Jedynie szkolenia z zachowań antydyskryminacyjnych w niektórych organizacjach pojawiały się jako obowiązkowe. Jednak działania antydyskryminacyjne to nie to samo co tworzenie inkluzywnego środowiska pracy.

Są też obowiązkowe szkolenia dla liderów, na których mówimy o miejscu pracy pełnym szacunku. W ramach tego mówimy o środowisku pracy, które odzwierciedla to, co najlepsze w każdym, gdzie ludzie traktują się z szacunkiem i profesjonalnie oraz akceptują i rozumieją indywidualne różnice, jakie są pomiędzy ludźmi. W trakcie tych szkoleń mówimy, że jakiegokolwiek przesładowanie, nieprofesjonalne czy nieodpowiednie zachowanie koliduje z celami i wartościami. Zwracamy uwagę na takie rzeczy, jak szeptanie po kątach, odnoszenie się do tematów polityki, religii, ciąży, niepełnosprawności. Mówimy o tym, jak ważne jest to, żeby zwracać uwagę na to, co jest etyczne w miejscu pracy. Zwracamy uwagę na to, czego my, jako pracodawca nie akceptujemy, czego chcemy uniknąć. Taki temat jest częścią szkolenia dla każdego nowego kierownika. Przeprowadza je dział HR, jest przewidziane na to kilkanaście minut, podczas których omawiany jest temat szacunku w miejscu pracy, co jest ważne, na co powinni zwracać uwagę. Przestrzegamy przed wszelkimi memami, grupami, które mogą wykluczać niektórych pracowników. Przestrzegamy, że nie ma to zgody w naszej firmie. Zwracamy na to bardzo mocno uwagę.

Każdy ma inny stosunek do obowiązkowych szkoleń. Generalnie pracownicy podchodzą do tego pozytywnie, bo te szkolenia są wartościowe. Ale wiadomo, że jak ma się dziesięć szkoleń na liście niezrobionych, to nie poprawia humoru, bo trzeba jakoś na to wygospodarować czas. Ale z drugiej strony, jak już się wejdzie w to szkolenie, już się je robi, to na pewno można dowiedzieć się dużo wartościowych rzeczy. To tak jak z ćwiczeniami fizycznymi – nie chce nam się iść na fitness, ale jak już pójdziemy, to endorfiny powodują, że jesteśmy szczęśliwi. Ogólnie są szkolenia

obowiązkowe, ale ich nie ma dużo. Wolimy zorganizować warsztat, szkolenie z sojusznictwa – ja jestem świeżo po takim szkoleniu i nawet sama je prowadziłam. Wykorzystywałam moduły z obowiązkowego szkolenia do tego, żeby na przykładach rozmawiać z pracownikami. W momencie, kiedy rozmawiamy w formie warsztatowej, patrzymy się na siebie i mamy szansę porozmawiać, to wtedy takie szkolenia mają lepszy wydźwięk i one lepiej rezonują, i to fajniej wszystko wychodzi. Na pewno to nie są tylko i wyłącznie szkolenia obowiązkowe, takich mamy mało. To jest powiedzmy 10%, a te 90% to są takie umożliwiające interakcję, refleksję i prawdziwy kontakt. Szczególnie jeśli chodzi o DEI. Standardowe podejście jest takie, że my wszystko wiemy, że my już nic nie musimy, jest inkluzywność, jest diversity, i już nic nie trzeba robić. Ale jak się wchodzi w szczegóły, poszczególne przypadki, to się okazuje, że jest duże pole do dyskusji, do wymiany myśli. I to jest wartość dodana. Warto rozmawiać.

Nasi menedżerowie nie wszyscy uczestniczyli w szkoleniach dotyczących włączania, współpracy z różnorodnymi zespołami, otwieraniem się na różnorodność itd. Takie m.in. KPI i działania przyjmujemy na przyszły rok.

Najczęstszym problemem wymienianym jako problem przy wdrażaniu polityki różnorodności jest – wedle naszych rozmówców – opór grupy uprzywilejowanej (pełnosprawnych, heteroseksualnych mężczyzn w średnim wieku, którzy najczęściej stanowią większość decyzyjną w organizacji). Z ich perspektywy działania dotyczące różnorodności równości i inkluzywności nie mają większego znaczenia, bo – tutaj pojawiały się cytaty z ich argumentów – „przecież zatrudniamy/wynagradzamy niezależnie od płci/wieku itp.”. Według naszych rozmówców wynika to z dwóch powodów: pierwszym z nich jest inne doświadczenie życiowe, które powoduje, że nie rozumieją oni perspektywy osób wykluczonych. Drugim powodem jest brak wiedzy dotyczącej mechanizmów społecznych czy dyskryminacji.

To była długa dyskusja na temat parytetów. Za każdym razem, jak się rozmawia o równości płci, to jest rozmowa o parytetach. Jedna strona mówi, że parytety są potrzebne, żeby doprowadzić do poziomu równowagi, żeby wesprzeć kobiety, które są nawet lepiej wyedukowane w danym obszarze, ale wstrzymuje je coś innego np. przed złożeniem papierów na członka zarządu czy pójściem na jakieś inne wysokie stanowisko. Natomiast z drugiej strony to nie jest tak odbierane, oni bardziej widzą to tak, że to jest jakiś przymus i pada klasyczny argument, że „my wybieramy merytorycznie”. Wtedy już jest koniec dyskusji, bo wiadomo, że po drugiej stronie siedzi osoba, która jest tak przekonana o tej merytoryczności, że nie bierze pod uwagę wszystkiego dookoła, tego, że świat jest stworzony dla mężczyzn przez mężczyzn: samochody, tabletki,

leki... Można mnożyć te przykłady, można przeczytać książkę i po prostu pomyśleć o czymś innym. (...) A tę rozmowę trzeba przecież zacząć od czegoś zupełnie innego. Często nawet jak już faceci świadomi nierówności przeczytają te książki, to chyba i tak nie do końca to czują. Generalnie ludzie chyba nie do końca to czują, bo to są takie niedopowiedziane rzeczy.

Chociaż wiem oczywiście, że faceci też są ofiarami tego stworzonego przez siebie systemu. Ale też ich trochę „masujemy”, żeby się panowie nie poczuli bardzo opuszczeni. Widać to, że mężczyźni to boli, kiedy to kobieta staje się bohaterką i o niej się mówi.

Nie jest łatwo przekonać osoby, które po prostu wychowały się z określonym przekonaniem. Takie osoby czasami nawet czują, że są dobre w tym temacie, a potem rodzi im się dziecko i mówią, że będą pomagały swojej żonie w opiece nad dzieckiem. Takie rzeczy mówi młody człowiek, który jest dużo młodszy ode mnie. On takie rzeczy opowiada i jest z tego dumny. Jeśli chodzi o wewnętrzny mailing i podobne akcje – nie sądzę, żeby to coś zmieniło. Natomiast widzę, że bardzo dużo osób boi się powiedzieć, co tak naprawdę o tym myśli, że ich zdaniem jest za dużo o kobietach. To wychodzi u nas bardzo często w ankietach, że „tylko o tych kobietach gadacie, znowu tylko te kobiety”. Niektórzy chowają się po prostu w swojej skorupie i tacy ludzie są najgorsi, bo oni po prostu na pokaz są wspaniałymi feministami, a to co robią na co dzień, to jest bardzo przykre. Teksty wywołują różne reakcje, natomiast nikogo nie oświeca. Do tego potrzeba zrobić coś więcej, wydaje mi się, że ten dialog musi wybrzmiewać z różnych poziomów, nie tylko z firmy.

[Przy podejmowaniu inicjatyw skierowanych do kobiet] był ogromny sprzeciw, opór ze strony panów. Nie wszystkich oczywiście. Ale byli panowie, którzy mówili: „A po co to tam? Chcecie jakieś parytety wprowadzać? To się nie uda, bo przecież tylko kompetencje są ważne, a nie płeć”. To była taka poważna część, a z takiej bardziej humorystycznej strony panowie mówili: „ale jak to, wy robicie sobie taką organizację, to my też chcemy dla nas taką organizację, zaraz zrobimy coś dla nas”. Było wtedy naprawdę dużo takich dyskusji. Ja teraz może troszeczkę trywializuję i skracam, ale było naprawdę duże zaskoczenie, „jak to możliwe, że my mamy jakąś organizację kobiet tworzyć?”. To jest jedno moje spostrzeżenie. Ale w miarę rozmów i pokazania, że nic złego się przecież nie dzieje, że jest na spokojnie, pokojowo, że tu nie ma żadnej agresji, że to nie są żadne feministyczne manifestacje, tylko chcemy, żeby było lepiej, to wszystko zaczęło się układać. Było coraz więcej panów, którzy też chcieli w tym wszystkim uczestniczyć. W ubiegłym roku stworzyliśmy nową inicjatywę. Po kilku latach panowie postanowili, że nie chcą tak bezosobowo i bezimiennie udzielać się na rzecz kobiet, tylko chcą to robić w bardziej sformalizowany sposób. Wtedy powstała organizacja panów. Panowie w taki bardziej oficjalny sposób organizują się, żeby wspierać panie w ich działalności.

Wszyscy nasi rozmówcy podkreślali, że rozwiązanie takie, jak zgłaszanie nieprawidłowości, funkcjonuje w ich organizacji prawidłowo, a warunkiem tego jest zachowanie anonimowości, które ma w trudnej sytuacji chronić interes pokrzywdzonego pracownika/pracowniczki.

W części organizacji menedżerowie nie byli w stanie jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, czy zgłoszone zachowania rzeczywiście zostają rozwiązane na korzyść pracowników (organizacja nie prowadzi na ten temat statystyk ani innego systemu monitoringu). W innych firmach widoczne było zaangażowanie organizacji w to aby wypracować procedury, które miały monitorować lub poprawiać sytuację w przyszłości.

Mamy cały system do zgłaszania takich informacji anonimowo i cały zespół do spraw etyki, który zajmuje się zgłoszeniami, rozważa później, jakie działania podjąć. Osoby z tego zespołu biorą też udział w różnych relacyjnych sporach, np. udzielają mediacji.

Mamy kilka procedur. Pierwsza osoba do kontaktu to jest oczywiście przełożony. Jeśli był świadkiem takiej sytuacji, to zdecydowanie powinien porozmawiać z pracownikiem, który zachował się w nieodpowiedni sposób. Oprócz tego, jeżeli ta sytuacja była bardzo niekomfortowa i ktoś nie chce rozmawiać o tym z przełożonym, nie chce być zidentyfikowany, to jest HR Business Partner i można iść bezpośrednio do niego. Ale mamy też narzędzie, które pozwala zgłosić sprawę anonimowo. Oczywiście jeśli zgłoszenie jest anonimowe, to nam jest trudniej rozpoznać i zająć się sytuacją. Ale rozumiemy, że są sytuacje, kiedy ktoś woli pozostać anonimowy, więc można to zrobić w ten sposób, a można się też ujawnić. To zgłoszenie trafia do osoby odpowiadającej za etykę, którym jest K. i ona rozpatruje te case’y z racji tego, że jest najbardziej obiektywna i obiektywnie patrzy na całość firmy. W zależności od tego, czy jesteśmy w stanie zidentyfikować osobę czy nie, czy jakiej skali jest sprawa, sprawy są odpowiednio przekazywane. Nigdy nie jest tak, że sprawa jest rozpatrywana przez kogoś, kto jest w ciągu organizacji bezpośrednio wyżej nad daną osobą. Chcemy zachować pełną obiektywność w takich sprawach. Platforma jest promowana wśród naszych pracowników, jest częścią onboardingu. Od początku informujemy o tym, że jeśli takie sytuacje mają miejsce, to można to zgłosić tu i tu, w ten i w ten sposób. Oprócz tego są szkolenia przypominające o tej platformie, są mailingi. Mamy też cały cykl szkoleniowy, który musi przejść każdy pracownik. Ten cykl dotyczy etyki (...). Mam nadzieję, że takie rzeczy się nie dzieją często. Ale jeśli cokolwiek takiego się wydarza, to jest miejsce do tego, żeby to zgłosić i żeby czuć się bezpiecznie, żeby się nie obawiać jakiegokolwiek odwetu za zgłoszenie takiej sytuacji.

Mamy też bardzo dobrze i sprawnie działające kanały etyczne. Mam na myśli to, że jeśli coś się dzieje złego, to mamy naprawdę dobre i wydajny system zarządzania takimi sytuacjami. Mamy jedną konkretną osobę, która się tym zajmuje. I to nie jest tak, że jeśli coś złego się dzieje, to umiera to w zawiłych kanałach wyjaśniania. Zazwyczaj to jest wyjaśniane na forum firmy w sposób zanonimizowany na tzw. spotkaniach ważnych chwil. Mamy taką tradycję, że szefowie zespołów przynajmniej raz w miesiącu mają spotkanie, na którym omawiane są ciężkie przypadki. Tak jak powiedziałem: zanonimizowane, zebrane, tak żeby pozbawić kontekstu. Często posługujemy się też sytuacjami, które znamy z rynku, o których było głośno, więc to nie są tylko i wyłącznie nasze historie wewnętrzne.

Jednym z kluczowych problemów, na jakie wskazywali nasi rozmówcy, jest niszczenie relacji pomiędzy pracownikami



w organizacji w związku z przenoszeniem podziałów funkcjonujących w polskim społeczeństwie – związanych z polityką i sprawami światopoglądowymi. Bardzo często okazywało się, że krytyka pracowników wynikała z poczucia, że organizacja zajmuje opozycyjną stronę w sporze światopoglądowym. Jak podkreślali nasi rozmówcy, pracownicy negatywnie oceniający inkluzywny charakter ich rozwiązań widzieli w tym mieszanie się organizacji do polityki, a nie element tworzenia dobrej atmosfery w pracy poprzez kulturę inkluzywności i wzajemnego szacunku.

Widzę, że sytuacja, która się dzieje w polskim społeczeństwie, też przekłada się na sytuację w organizacjach. Spory, które toczą się w polskim społeczeństwie, widzimy również w organizacji. Część osób uważa, że dbanie o różnorodność to światopogląd. Widać tutaj brak edukacji. To, że ktoś jest kobietą, to, że ktoś jest osobą LGBTQIA+, to, że ktoś jest osobą z niepełnosprawnością nie jest kwestią światopoglądu, tylko cechą indywidualną tej osoby. Nie jest tak, że ktoś sobie te rzeczy wybiera, po prostu rodzi się z nimi. Nie mamy wpływu na płeć, orientację czy stopień sprawności. Różnorodność jest teraz podnoszona poprzez środowisko polityczne do rangi walki światopoglądowej, a to niestety odbija się na pracownikach i organizacji.

Nie ma co ukrywać, że też trochę działa taka newtonowska zasada – trzecia zasada dynamiki. Każdej akcji towarzyszy reakcja. My operujemy w dwóch krajach, które są w ostatnich latach bardzo skrajne, jeśli chodzi o to, co pojawia się w dyskusji publicznej. Pojawia się nazywanie pewnych grup pewnymi epitetami, używanie pewnych sformułowań, a także np. na Węgrzech zmienianie prawa tak, żeby było jeszcze bardziej dyskryminacyjne. Mamy pracowników LGBTQIA+, którzy starają się o to, żeby stać się rodziną tęcząową. Victor Orban i jego parlament, bardzo zmieniając konstytucję, utrudnił dostęp do in vitro, tak naprawdę skryminalizował pewne rzeczy, które są normalne. My jako pracodawca musieliśmy zabrać głos na ten temat. Nasze działania są pewnego

rodzaju próbą tworzenia bezpiecznych przystani dla pracowników i pracownic, którzy/które już u nas pracowały, i którzy/które chcą znaleźć u nas pracę. Mówimy: „Niezależnie, co cię spotyka na zewnątrz, to tutaj nie będziesz przedmiotem żadnej dyskryminacji”. To są ważne rzeczy. To nie są tylko słowa.

Oczywiście zdarzają się sytuacje, kiedy dostają negatywny feedback. Myślę, że warto pamiętać, w jakiej kulturze zostaliśmy wychowani. Nie mówię tutaj tylko o domu rodzinnym, tylko po prostu o naszej lokalnej, polskiej kulturze, która jest obecna wszędzie wokół nas. Poza tym ja też bym zaznaczyła, że każdy ma prawo do swoich własnych poglądów. Na tyle, na ile nie dyskryminujemy innych ze względu na te poglądy, akceptujemy i szanujemy siebie nawzajem, to jest to jak najbardziej w porządku. Każdy ma do tego prawo. Niedawno była sytuacja, że pracownik, odchodząc z firmy, powiedział, że jednym z powodów, dla których odchodzi, jest to, że się nie do końca zgadza z polityką firmy i wspieraniem środowisk LGBTQIA+. Każdy ma do tego prawo.

Robimy po prostu to, co jest ważne dla jak największej liczby osób, plus oczywiście podążamy za tym, co się dzieje. Są różne sytuacje, na które nie mamy wpływu, jak np. wybuch wojny, który też może spowodować różnego rodzaju podziały i trudności itp. Ważne jest też, abyśmy reagowali na ad hocowe sytuacje, które dzieją się nagle i na które nie mamy wpływu. A propos uzmysłowienia i świadomości pracowników – były takie sytuacje, chyba po wyborach prezydenckich w Polsce, był kandydat X i kandydat Y i bardzo dużo informacji na Facebooku – kiedy wygrał Andrzej Duda, pojawiło się sporo komentarzy typu: „jeśli głosowałeś na Andrzeja Dudę, proszę, usuń mnie ze znajomych”. Tego było naprawdę sporo w całej sieci. Facebook aż huczał od postów tego typu, my wtedy jako firma zareagowaliśmy od razu. Zorganizowaliśmy spotkania dla liderów. Zapytaliśmy ich, czy takie zachowanie ich zdaniem jest okej, bo z jednej strony ludzie piszą to na swoim prywatnym profilu na Facebooku, ale co jeżeli

Co zrobić w takiej sytuacji? Po pierwsze trzeba wyjaśnić, czym naprawdę jest inkluzywność. To nie żadna poprawność polityczna czy ideologia, ale sprawiedliwe traktowanie wszystkich osób pracujących, bez względu na różne cechy tożsamości (orientacja psychoseksualna i tożsamość płciowa to tylko jedne z nich). Ważna jest tutaj transparentność komunikacji i wyjaśnienie, dlaczego firma wprowadza jakieś działania wspierające DEI, czasem warto uzasadnić to celami biznesowymi.

Po drugie, jeśli pracownik wyrazi swój sprzeciw, należy go wysłuchać, pozwolić na wyrażenie własnej perspektywy i wątpliwości. Później można zadać pytanie, sprawdzić, co kryje się za negatywną postawą (być może obawa przed byciem nieusłyszanym lub oskarżonym o coś).

W końcu, warto zachęcać pracowników do włączania się w działania wspierające problemy, które są dla nich ważne. To wzbudzi nie tylko więcej empatii wobec innych, ale pokaże, że inkluzywność to nie abstrakcyjna teoria czy moda z tzw. Zachodu, ale coś, co naprawdę może poprawić ich jakość pracy

dr Margaret Amaka Ohia-Nowak,
Trennerka Komunikacji Międzykulturowej i Interpersonalnej,
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

jesteś np. kierownikiem i w swoim zespole masz osobę, która głosowała na kandydata, który tobie nie odpowiada. Zwracamy uwagę, że to, co prezentujemy gdzieś, może mieć wpływ na to, jak pracujemy jako zespół, w jaki sposób się rozumiemy, w jaki sposób się szanujemy. To są różne ad hocowe sytuacje i nam się wydaje, że to w ogóle nie jest związane z pracą. Ale to ma jednak wpływ, bo jeśli na swoim profilu na Facebooku mamy znajomych z firmy i nie mamy pewności, kto na kogo głosował, to powinniśmy mieć na uwadze, że to może powodować podziały i nietolerancję. A my chcemy przyjmować każdego takim, jakim jest, z szacunkiem, akceptacją i tolerancją.

Pracownicy

Dla pracowników kluczową kwestią, która nadal wymaga dopracowania ze strony organizacji, jest dbanie o to, żeby nikt nie był gorzej traktowany. Pracownicy dostrzegają działania organizacji w zakresie równości oraz inkluzywności, jednak kluczowe jednak istotne dla nich jest przede wszystkim, jak to wygląda w praktyce.

Na pewno wszyscy musimy nauczyć się wzajemnie komunikować i rozumieć, nie podejrzewać innych kolegów/koleżanek o jakieś negatywne zamiary. Unikać też takich sytuacji, które widzimy w szkołach podstawowych, gdzie np. jedna osoba w grupie staje się ofiarą. Tam możemy powiedzieć, że to są małe dzieci. My jesteśmy dorośli. Działamy w ramach organizacji i wszystko

tutaj powinno być oparte na poszanowaniu i współpracy. To jest też kwestia naszego własnego rozwoju. Myślę, że to jest ważne i w tym momencie, jeżeli przyjmujemy taką postawę, że tych barier nie będzie, to wtedy budujemy zaufanie do naszych koleżanek i kolegów. Na tym polega budowanie odpowiedniego środowiska.

Ogólnie ważne jest mówienie o tym wszystkim, pokazywanie, że osoby z niepełnosprawnościami są wśród nas. Ujawnianie tego wszystkiego powoduje, że my wszyscy jesteśmy mądrzejsi i lepsi. Takie działania dają osobom, które borykają się z tymi problemami, wiarę i siłę nie tylko w siebie, ale w innych ludzi. Wtedy widzą, że nie są sami, że mogą liczyć na pomoc, że to nie jest żadną przeszkodą. To jest dla mnie bardzo ważne. Takie działania pokazują, że osoby z niepełnosprawnościami spokojnie sobie radzą ze wszystkim, co muszą robić i że są cennymi członkami zespołów, że można wykorzystywać ich kompetencje w różny sposób i nie bać się tego, że taka osoba jest i pracuje wśród nas i że może nie podołać różnym swoim obowiązkom. To jest wzbogacenie siebie i wzajemnych relacji.

Pracownicy, z którymi rozmawialiśmy, podobnie jak menedżerowie ds. inkluzywności, wskazywali, że kluczowe jest szkolenie menedżerów. Rozmówcy zauważają, że menedżerowie powinni się doksztalać i poszerzać swoją wiedzę (choć doceniają, że w ostatnich latach wiele się w tej kwestii zmieniło). Bez zmiany podejścia bezpośrednich przełożonych pracownikom w zespołach ciężko czuć się komfortowo, co z kolei skutkuje wycofaniem się w pracy, nieujawnianiem informacji o sobie takich jak np. bycie osobą LGBTQIA+, neuroróżnorodną czy z niepełnosprawnością.

Na pewno jest dużo większa świadomość na temat zatrudniania i pracy z osobami z niepełnosprawnościami, zwłaszcza wśród menedżerów. Wiedzą, że takie osoby są, że można je zatrudniać i widać większą chęć zatrudniania takich osób. Myślę, że wcześniej to wyglądało inaczej, że istniał taki podświadomy strach, że osoby z niepełnosprawnościami równa się zwolnienia z pracy, rehabilitacje, wyłączenia z pracy. Sam byłem menedżerem przez większość swojej kariery. W związku ze swoim doświadczeniem może tak nie myślałem, ale w rozmowie z moimi kolegami to się gdzieś tam przewijało, taki strach przed pracą z człowiekiem z niepełnosprawnością, że on może nie podołać wszystkim swoim obowiązkom, że czegoś nie będzie mógł zrobić z powodu choroby. To na pewno się zmieniło.

(osoba pracująca) Ogólnie jest tak, że pracuję zdalnie, więc kontakt z moimi kolegami oraz menedżerami jest raczej ograniczony do pisania maili, ewentualnie krótkich rozmów telefonicznych. Natomiast samo szkolenie [wstępne, onboardingowe] było robione na żywo. No i niestety okazało się, że oprócz oczywiście żartów z zaimków, o których już wspominałam, pojawiły się sytuacje, w których słyszałam transfobiczne żarty.

(badaczka) A czy w takim wypadku wystąpił jakiś rodzaj reakcji na te transfobiczne żarty?

(osoba pracująca) Nie, bo to mój menedżer powiedział ten żart.

Nowe wyzwania

Managerowie

Głównym wyzwaniem, jaki dostrzegali menedżerowie, były zmieniające się warunki na rynku. Z jednej strony może chodzić o rosnącą konkurencję, ale także o zmieniające się warunki technologiczne czy prawne funkcjonowania organizacji. Kiedy pojawiają się nowe wyzwania, organizacje najczęściej skupiają się na przystosowaniu do nowych warunków. Organizacja przestaje być stałym bytem, podlega bardzo często reorganizacji czy transformacji. To z kolei powoduje, że tematy takie, jak różnorodność czy inkluzywność, schodzą na dalszy plan. Nie są priorytetem w sytuacji zmiany. Zasoby organizacji (czasowe, finansowe, ludzkie) są przeznaczane na to, co uznawane jest w tym momencie za najważniejsze.

Borykamy się z brakiem czasu. A aktualnie trwa proces transformacji, niestety wojna w Ukrainie – to wszystko kompletnie zmieniło nasz rynek. W przypadku naszej firmy to właśnie brak czasu jest problemem. Czasem mamy jakieś inicjatywy, żeby coś zrobić, żeby to było coś fajnego, ale jak prowadzimy jednocześnie jakieś procesy operacyjne, coś innego robimy, to nie możemy tych inicjatyw podjąć. Też czasami się zastanawiamy, czy my nie przegrzejemy, jak dodamy jeszcze jedną inicjatywę i zabierzemy ludziom godzinę pracy. W naszym przypadku to nie jest kwestia tego, że pracownicy nie chcą się zaangażować. Jesteśmy bardziej aktywni w działaniach prokobiecych na zewnątrz, w tych naszych małych miejscowościach, bo tam 2 000, 3 000 czy 5 000 zł to są kwoty, które są na wagę złota, żeby coś zorganizować. Może właśnie dlatego ta nasza naturalna potrzeba pomocy kobietom realizuje się gdzieś indziej. Pewnie moglibyśmy robić dużo więcej w firmie. Natomiast widzimy, że my po prostu nie mamy na to czasu.

Organizowanie eventów wiąże się z ogromnymi nakładami finansowymi. Firma nie zawsze ma takie możliwości budżetowe czy finansowe. Myślę, że to, co możemy dostarczyć bez większych nakładów budżetowych, jest równie ważne i istotne. Jeżeli chodzi o różnego rodzaju programy e-learningowe o polityce DEI, to się odnosi typowo do kultury firmy. My pokazujemy, jakim miejscem pracy jesteśmy, jakim chcemy być i jakim będziemy. A organizując eventy, możliwość poznania lepszego różnych kultur, perspektyw, dajemy z kolei pracownikom możliwość zdobycia doświadczeń. Działamy dwutorowo, to jest moim zdaniem win-win.

Wielu naszych rozmówców – menedżerów podkreślało rolę zarządu w kształtowaniu polityki DEI, kiedy jednak pytaliśmy o szczegóły, okazywało się, że nawet jeśli organizacja ma politykę równościową i menedżera zajmującego się inkluzywnością, to tworzenie inkluzywnego środowiska zależy w znacznej mierze od tego, jak bardzo ważny jest to temat dla zarządu. Rozmowy o polityce DEI według naszych rozmówców pojawiały się co prawda w trakcie prac zarządu, ale były tematem dodatkowym,

pobocznym, nie zaś głównym tematem spotkań. Dla menedżerów zajmujących się inkluzywnością zmiana optyki patrzenia zarządu na inkluzywność jako na jeden z ważniejszych tematów w organizacji jest nowym wyzwaniem:

Akurat teraz rozmawiałam przez telefon, bo szukałam osoby, która dołączy do zespołu i musiałam obdzwonić ludzi, żeby się zapytać, czy im termin warsztatów pasuje. Musiałam obdzwonić ludzi na poziomie dyrektorów, żeby o czymś porozmawiać, a przy okazji: „jak już gadamy o twoim temacie i ty chcesz mnie w coś włączyć, to ty też przyjdź do mnie do pracy”, bo raz, że ja tu długo pracuję, a dwa – to pewne dokumenty stworzyłam. „Pójdę na twoje spotkanie, jak ty pójdziesz na moje”, a przy okazji pogadaliśmy sobie o innych rzeczach. Podsumowując, nie mamy stworzonej oficjalnej przestrzeni do takich rozmów. Oczywiście, na spotkaniach zarządu te tematy są poruszane.

Chodzi o osadzenie D&I w kontekście biznesowym. Po prostu na D&I muszą być środki, konkretne budżety. Czasami trzeba przekonywać liderów, że ta różnorodność ma swój wymiar biznesowy. Coraz częściej dyskutuje się o takim diversity business case, czyli: „co nam da zainwestowanie w diversity and inclusion”. Wszyscy jak amen w pacierzu wymieniają rekrutację talentów, utrzymanie obecnych talentów, wzrost produktywności, wzrost innowacyjności. Nie do końca to chyba przekonuje polskich liderów, którzy chcą mieć taki bezpośredni wymiar biznesowy, czyli: „włożyłem złotówkę, to teraz chcę wyciągnąć z tego 1,50 zł”. Zajmujemy się obszarem, który jest bardzo często nienamacalny, nie da w perspektywie okienka biznesowego w wymiarze jednego roku jakiegogo wzrostu, przychodu. To jest przede wszystkim wyzwanie: osadzenie niemierzalnego D&I w mierzalnym biznesie. Na szczęście u nas to nigdy nie był problem. Mamy fajne budżety i, tak jak powiedziałem, kwestia inkluzywności kobiet przetarla nam szlaki.

Nasi rozmówcy zauważali, że tematyka różnorodności w Polsce jest nadal czymś nowym. Wiele poruszanych zagadnień, jak chociażby sytuacja osób LGBTQIA+, stanowi temat tabu w polskim społeczeństwie. W związku z tym rolą organizacji, której naprawdę zależy na tworzeniu środowiska inkluzywnego, jest burzenie tabu społecznego. Co więcej, nasi rozmówcy wiedzą z doświadczenia, że polityka różnorodności spotyka się i będzie się w przyszłości spotykać z oporem części pracowników organizacji. Zadaniem firmy powinna być umiejętność wejścia w dialog z osobami, które mają odmienne zdanie, przy jednoczesnym konsekwentnym prowadzeniu polityki zmierzającej do utworzenia inkluzywnego środowiska.

Widzę ogromny postęp w tej dziedzinie, ale podobnie też jest z pride, czyli z tematami związanymi z LGBTQIA+, z transpłciowością. Do niedawna to było tabu, rzeczy, o których trudno się mówiło, o których nie potrafiliśmy mówić, nie rozumieliśmy

tych pojęć. W tej chwili wiemy więcej i z większą śmiałością oraz bez zażenowania potrafimy o tym rozmawiać. To jest bardzo pozytywne.

Jeszcze parę lat temu był opór. Ale jeśli chodzi o kobiety, to ten temat został dobrze rozpracowany i nie było wielkich problemów i dyskusji. LGBTQIA+ jest moim zdaniem tabu, to nie jest łatwy temat. My się po prostu wstydzimy, jest mnóstwo stereotypów, np., że ludzie nie akceptują dwóch osób tej samej płci, które są parą. Mamy to gdzieś w naszych nieuświadomionych uprzedzeniach. Jest to o wiele trudniejszy temat i wymaga wiele wycucia, delikatności i dozowania tych informacji. Ale nie było nigdy oporu i zaprzeczenia, mówienia, że nie, że to nie jest temat, którym się chcemy zajmować w firmie. Nigdy nie było czegoś takiego.

W tej chwili zmieniamy naszą procedurę wewnętrzną w zakresie polityk i benefitów tak, żeby włączać również pary jednopłciowe do benefitów, czyli wyrównywać pewne braki, które występują na poziomie prawodawstwa lokalnego. Wiemy, że akurat Polska i Węgry to są bardzo negatywne przykłady, jeśli chodzi o ten temat. Ich państwowe kodeksy pracy czy kodeksy rodzinne w żaden sposób nie uwzględniają kwestii osób będących w związkach jednopłciowych, o rodzicach społecznych nawet nie wspominając. Jako pracodawca wyrównujemy pewne rzeczy. Pomimo tego, że kodeks pracy nie definiuje dni urlopowych dla rodzica społecznego na opiekę nad dzieckiem w przypadku innym niż choroba dziecka, to my mówimy rodzicom społecznym, czyli nie

adopcyjnym i nie biologicznym, że mają prawo do takiego urlopu. To się stało za sprawą ERG, a nie tak, że ktoś przyszedł z poziomu zarządu i powiedział, że trzeba to teraz zrobić. To trochę wpływa na kulturę organizacyjną.

[W organizacji] postanowiliśmy skupić się na kwestii zdrowia psychicznego (...). Odkryliśmy, że bardzo dużo pracowników nie wie, z jakiej formy wsparcia psychologicznego skorzystać oraz że jak już korzysta z terapii, to nie jest w stanie powiedzieć, czy to jest dobra terapia, albo bardzo gubią się na poziomie nurtów terapeutycznych. W związku z tym chcieliśmy przedstawić taki framework, że wiemy, że po pandemii cierpimy na pewno rzeczy, mamy pewne zaburzenia, a tu są takie nurty terapeutyczne, to jest kodeks postępowania terapeutów, czyli zaproponować ludziom wprowadzenie i znormalizowanie pewnych tematów.

O tym też chcemy mówić w firmie i zachęcać, żeby z takich urlopów tacierzyńskich korzystać. Co ciekawe, na wydarzenie o partnerstwie zgłosiło się tak samo dużo mężczyzn i kobiet. Dodatkowo, mężczyźni byli tak samo aktywni na czacie, jak i kobiety. Mężczyźni mówili o tym, że bardzo lubią spędzać czas z dziećmi, że to jest fajne być zaangażowanym i obecnym tatą, ale że też dobrze byłoby zrzucić balast bycia głównym odpowiedzialnym za finanse rodziny. O to właśnie przecież chodzi w równości i partnerstwie – odciążenie kobiet od obowiązków domowych przekłada się na to, że odciążamy też mężczyzn od bycia fundamentem finansowym rodziny.



Kolejnym ważnym – według naszych rozmówców – wyzwaniem jest umiejętność stworzenia pewnego rodzaju wspólnoty wśród pracowników i pracowniczek. Nie chodzi tutaj o generyczne hasła typu „w naszej firmie jesteśmy rodziną”, ale o postrzeganie organizacji jako miejsca, w którym ludzie mający różne doświadczenia mogą czuć się dobrze ze sobą, wiedzieć, że są szanowani oraz że otrzymają pomoc w sytuacji, w której jej potrzebują. Należy dążyć do bycia bezpieczną przestrzenią dla pracowników i pracowniczek.

Po pierwsze, widzę, że działanie w zakresie D&I są bardzo potrzebne i że w momencie, kiedy to jest oddolna inicjatywa, to wtedy ma szansę rzeczywiście działać i odnieść sukces, mieć znaczenie dla ludzi i autentyczność, która sprawia, że ludzie wiedzą, że to nie jest korpopadka, tylko jest to coś na czym ludziom zależy. Chciałabym, żeby te nasze sieci się rozwijały, bo myślę sobie, że mamy jeszcze parę innych grup, które wydają mi się ciekawe, np. grupa rodziców. Myślę, że jest jeszcze parę możliwości otwarcie. Chciałabym, żeby te nasze sieci rozwijały się z duchem czasu. Widzę, że poczyniliśmy ogromny postęp przez te 7 lat. Na początku rozmawialiśmy o równych płacach, o stereotypach, czyli rzeczach bardzo przyziemnych i podstawowych. Dziś za to rozmawiamy o feminatywach, o równych prawach rodzicielskich. Te tematy idą z duchem czasu. Dziś kobiety rozmawiają o zupełnie innych sprawach. Chciałabym, żeby tak samo było z pride, z rodzicami. Teraz wchodzi nowe prawo unijne, więc mam nadzieję, że w Polsce w końcu będą równe prawa rodzicielskie itp. Chciałabym, żeby to się rozwijało, żeby pracownicy wiedzieli, że te sieci są dla nich i żeby rzeczywiście niosły wartościową wiedzę. Po czasach pandemii i teraz w czasach pracy hybrydowej potrzebne są takie inicjatywy, sieci i grupy wsparcia. Widzę, że coraz więcej pracowników szuka takich inicjatyw, inspiracji, przestrzeni, gdzie mogą wymieniać swoje doświadczenia i uczyć się czegoś nowego w innej formie niż tylko czytając książki czy uczestnicząc w szkoleniach, ale również poprzez kontakty i budowanie relacji z innymi ludźmi.

To wpływa na kulturę, która staje się otwarta. Mam przykłady tego, że stajemy się coraz bardziej otwarci. Mamy np. comingouty rodziców osób tęczyowych. To w ogóle było dla mnie zaskoczenie. Ale w sumie można było się domyślić, bo u nas średnia wieku naszych pracowników to jest około 39 lat. To są osoby, które mają dzieci, które właśnie eksplorują. Teraz kształtuje i krystalizuje się ich seksualność. One przynoszą pewne tematy do stołu rodzinnego. Dlatego też np. w edukacji i webinarach przyjęliśmy zasadę, że zawsze staramy się też zaprosić pracowników, którzy reprezentują inną perspektywę niż wprost osoby LGBTQIA+. Jak mieliśmy dzień widoczności osób transpłciowych, to webinar był na zasadzie rozmowy rodzica – pracownika z rodzicem osoby transpłciowej. Przeżywamy takie comingouty. Są rodzice, którzy przychodzą i mówią: „Mój syn się wyoutował. Co mam zrobić?”. To są takie słodko-gorzkie comingouty. Słodkie są w tym sensie, że fajnie, że to się dzieje w miejscu pracy. Kto by pomyślał, że w miejscu pracy trzeba się outować? Ale to jest realizacja obietnicy, że jesteśmy fajnym miejscem pracy, że ten temat może być wniesiony bez problemu i to jest słodkie. A gorzkie dlatego, że jednak mówienie o tym jest dalej w naszym kraju na kanwie strachu. Ludzie mówią: „Boję się, co mam teraz zrobić?”. My jako osoby LGBTQIA+, które

już przeżyły te comingouty, staramy się wyposażyć takich rodziców w pewne informacje. Ale to nie tylko rodzice, mamy siostrę, brata osoby transpłciowej. Mamy też kwestię dzieci niebinarnych.

Przykładem tworzenia bezpiecznej przestrzeni dla pracowniczek i pracowników była agresja Rosji na Ukrainę. Wielu rozmówców podkreślało, że jako międzynarodowa organizacja zatrudniają osoby pochodzące z różnych krajów w tym m.in. z Rosji oraz z Ukrainy. Nasi respondenci akcentowali, że dla ich organizacji było ważne, aby stworzyć kulturę bezpieczeństwa i szacunku dla wszystkich pracowników – tak aby pracownicy rosyjskiego pochodzenia nie musieli wysłuchiwać negatywnych komentarzy i nie byli obwiniani za politykę rządzących w Rosji. Z kolei pracownicy ukraińskiego pochodzenia byli wspierani przez organizację różnego typu działaniami, które miały dawać im poczucie spokoju w tym niekomfortowym czasie (np. organizując pomoc psychologiczną).

Bardzo ważne jest też to, co wzięliśmy pod uwagę w kontekście wojny w Ukrainie spowodowanej przez Rosję. My mamy pracowników o białoruskim i ukraińskim pochodzeniu. Mamy też pracowników, których rodziny mieszkają w Rosji, więc dla nas to było bardzo ważne, że chociaż bardzo jasno mówimy, kto jest ofiarą, a kto jest agresorem w tym konflikcie, to poszła również komunikacja, która miała zapewnić poczucie bezpieczeństwa zarówno osobom z Białorusi, które nie zgadzały się z działaniami Łukaszenki, jak i tym pracownikom, którzy mają rosyjskie pochodzenie. Chcieliśmy walczyć z przekonaniem, że oni muszą nam coś wytłumaczyć. Oni niczego nie muszą nam tłumaczyć. Od razu przekazaliśmy taką informację, że to jest bardzo trudna sytuacja i nikt nie ma obowiązku nikomu się tłumaczyć. Wiemy, że wszyscy nasi pracownicy są po dobrej stronie mocy. To był komunikat do wszystkich.

12% naszej organizacji to są obcokrajowcy. Kiedy wybuchła wojna w Ukrainie, powstała naprawdę trudna sytuacja. Mamy bardzo dużo pracowników zarówno z Ukrainy, jak i z Rosji czy Białorusi, dlatego bardzo staraliśmy się zaopiekować temat relacji między nimi. Zwłaszcza że bardzo często zdarzało się, że te osoby były w jednym zespole, pod jednym team leaderem. Zorganizowaliśmy wówczas spotkanie z menedżerami najwyższego szczebla, aby przekazali swoim liderom, że mogą pojawić się trudności, że to jest bardzo świeży temat, żeby sprawdzali nastroje, żeby rozmawiali i pamiętali, że jesteśmy w miejscu pracy, w którym oczekujemy konkretnych zachowań.

Nasi pracownicy z Ukrainy otrzymali pełne wsparcie, mogli skorzystać z pomocy psychologicznej, z zapomóg losowych, jeśli przyjęli swoją rodzinę. Z takich zapomóg korzystali w ramach funduszy świadczeń socjalnych. Był bardzo wiele tego typu działań.

Współpracujemy z fundacją, która nam zapewnia telefon wsparcia, rozmowy z psychologiem. Otworzyliśmy dodatkową linię w języku ukraińskim dla tych osób, które tego potrzebowały. Dodatkowo były webinary, w tym webinar dedykowany dla menedżerów, którzy mieli zróżnicowane zespoły u siebie, składające się z Ukraińców, Rosjan i Białorusinów. Zazwyczaj jest tak, że jak ktoś zna język ukraiński, to zna też rosyjski itd. U nas są zespoły, które wspierają

klientów w tych językach, więc te zespoły zazwyczaj pracowały razem. To nie była łatwa sytuacja, kiedy wybuchła wojna, a te zespoły miały ze sobą dalej współpracować. Musieliśmy wesprzeć naszych menedżerów i nauczyć ich, jak zarządzać tymi zespołami w sytuacji kryzysowej oraz jak wesprzeć pracowników, żeby żadna ze stron nie czuła się pokrzywdzona. Z trzeciej strony wspieraliśmy tych, których relokowaliśmy, robiliśmy zbiórki, wpłaty.

Jak można zapewnić komfort pracownikom z obu krajów w sytuacji wojny w Ukrainie? W takiej sytuacji należy podkreślać to, co łączy pracowników z różnych krajów. Mówić o tym, że dla wszystkich ważna jest dobra współpraca, wspólne projekty, efektywność, a także wartości – czyli to, żeby każda osoba czuła się szanowana i usłyszana. Warto zadbać o zorganizowanie przestrzeni, w której osoby mogłyby podzielić się tym, jak czują się w tej sytuacji, jakie w związku z tym mają potrzeby i jaka jest ich perspektywa.

To, czego nie powinniśmy robić, to etykietowanie, czyli przypisywanie ludziom cech lub motywacji ze względu na ich narodowość. Pamiętajmy o tym, że na tożsamość człowieka składa się nie tylko narodowość i pochodzenie, ale także inne cechy, np. wiek, płeć, sytuacja rodzinna, zdrowie psychiczne czy rola w organizacji.

Unikajmy stwierdzeń generalizujących takich, jak „Wszyscy Rosjanie to bandyci” czy pogardliwych takich jak „Ukraińcy powinni się cieszyć, że ich tak przyjęliśmy, a nie rozbijać najlepszymi samochodami.” A jeśli takie się pojawią, reagujmy na nie i mówmy otwarcie o tym, że w naszej firmie nie ma miejsca na tego typu wypowiedzi.

dr Margaret Amaka Ohia-Nowak,
Trennerka Komunikacji Międzykulturowej i Interpersonalnej,
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Nasi rozmówcy podkreślali, że wyzwaniem jest kierowanie działań do różnych grup zagrożonych wykluczeniem, które może pojawić się w organizacji. Polityka DEI, która jest oparta tylko o działania związane z równością płci, to dzisiaj już za mało. W obecnej sytuacji firma powinna kierować swoje działania do różnych grup zagrożonych wykluczeniem, tym bardziej, że organizacja nie jest w stanie powiedzieć, ile ilu jej pracowników znajduje się w tych grupach. Część pracowników czy pracowniczek nie czuje się na tyle komfortowo, aby powiedzieć, że są osobami LGBTQIA+ lub osobami neuroróżnorodnymi. Oficjalny brak takich pracowników nie oznacza dla naszych rozmówców, że organizacja może sobie odpuścić działania inkluzywne wobec tych grup. Organizacja powinna prowadzić działania dla takich grup, mając oczywiście świadomość, że osoby z różnych grup wykluczonych mogą mieć różne potrzeby i problemy, z którymi muszą się mierzyć w miejscu pracy. Kluczowa jest świadomość oraz chęć działania robienie kroku naprzód.

Jeśli chodzi o osoby z niepełnosprawnościami, to cały czas do tego przystępujemy. Wiele razy już rozmawialiśmy o tym, że mamy takie stanowiska, gdzie osoby, które pracowałyby zdalnie, mogłyby wykonywać czy nawet wykonują lepiej te czynności, np. osoby niewidome. Rozmawialiśmy z firmą, która zatrudnia takie osoby. Pytaliśmy, czy poleca, czy wiąże firmę z jakąś konkretną grupą osób, np. w sprzedaży czegoś. My mamy usługi sprzedażowe i do tego sprawdzają się takie i takie osoby, i to jest potwierdzone. Generalnie nie jesteśmy w stanie jeszcze przez ten temat przebrnąć. To jest w planach i to się ciągnie na pewno od zeszłego roku od października co najmniej. Po prostu to jest temat na tyle duży, że nie jestem w stanie go wziąć. HR jest nowy i mały na tyle, że nie daje rady tego tematu zagospodarować. Ale ten temat prędzej czy później trafi do nas.

Myślę, że musimy postawić na bardziej inkluzywny język. W przyszłości na pewno będziemy też realizować więcej rzeczy związanych z prawami osób LGBTQIA+, chociażby jeśli chodzi o nasze benefity – systemy świadczeń socjalnych po to, żeby partner tej samej płci korzystał z tych samych benefitów, z których korzystają pary różnej płci. Chodzi również o to, żeby osoby, które nie zawarły związku małżeńskiego, żyjące w związku partnerskim, też mogły korzystać z tych benefitów na równych prawach co małżonkowie.

Jeśli chodzi o neuroróżnorodność, to było słowo, które ja też dopiero niedawno poznałam na spotkaniu z UNGC. Były informacje o takiej grupie. Jeśli to miałyby być u nas adresowane, to na pewno przez osoby z większą wiedzą, które byłyby w stanie te grupy ogarnąć.

Neuroróżnorodność rozumiemy tak, że ważne, żebyśmy zrozumieli, że jesteśmy różnorodni w tym obszarze, żebyśmy się uczyli ze sobą pracować. Każdy z nas ma pewnie jakąś drobną historię, że pracował z jakąś osobą i nie rozumiał, dlaczego ta osoba działa w pewien sposób. Teraz chcemy zbudować takie przeświadczenie, że to jest też okej, żeby ludzie wiedzieli, że grają do tej samej bramki, tylko po prostu czasami trochę inaczej myślą i postrzegają różne kwestie, bodźce i informacje. W tym roku też ten network będzie opracowywać raport zewnętrzny o tworzeniu neuroróżnorodnych miejsc pracy (...). Chcemy też zastanowić się, w jaki sposób tworzyć miejsca pracy w taki sposób, żeby było przyjazne, biorąc pod uwagę neuroróżnorodność, czyli na poziomie kolorów, faktur, sensoryki dźwięku, dotyku, zatem również uwzględniając osoby w spektrum autyzmu. Konkretnie rzeczy się dzieją. Mamy już październik, mam nadzieję, że wyrobimy się z tym raportem. Ale jest naprawdę dużo do zrobienia.

(...) żeby głos młodych stażem pracowników, bo niekoniecznie wiekiem, chociaż zazwyczaj to jest zbieżne, żeby ich głos był słyszalny w firmie, żeby byli traktowani tak samo, jak starsi stażem pracownicy, żeby otrzymywali takie same zadania, żeby przełożeni mieli do nich większe zaufanie, tak jak mają do bardziej doświadczonych pracowników itd.

Mówimy o diversity, w tym o osobach z niepełnosprawnościami. My dotychczas nie mieliśmy okazji, mówię o naszej spółce, wprowadzić typowych działań na rzecz takich osób. Wynika to z tego,

że mamy bardzo niski procent osób z niepełnosprawnościami w organizacji. Też skupiamy się w działaniach DEI na tym, co mówią pracownicy, więc przeprowadzamy ankiety na początku lub pod koniec roku. Wtedy ich pytamy, czego było dużo, czego było mało, czego chcieliby więcej. Wtedy pracownicy nam mówią, że chcieliby więcej fitness z drag queen, więcej szkoleń typu inclusive language, więcej mówienia o gender equity itp. Ten temat niepełnosprawności się nie przejawia.

Natomiast w tym momencie mamy taką możliwość, stworzono nam takie warunki, żeby o tym mówić, żeby pokazywać, że my jesteśmy inni, ale sprawdzamy się w pracy. Jesteśmy wśród naszych kolegów i koleżanek, którzy nie zdawali sobie z tego sprawy.

Gdy był strajk kobiet, część firm robiła tak, że dawała wolne, żeby kobiety mogły w nim uczestniczyć. My oficjalnie tego nie komunikowaliśmy, ale jeżeli jakakolwiek kobieta czy mężczyzna przyszli do nas z informacją, że chcą iść na strajk, to były rozmowy z menedżerami, w których mówiliśmy, żeby pozwolili pójść, żeby dali dwie czy trzy godziny na protest. Prosiłiśmy, żeby nie robili pracownikom pod górkę. Tłumaczyliśmy, że to jest ważne dla niektórych ludzi. Mieliśmy wtedy burzę na Facebooku pod randomowym postem. Pojawiły się tam komentarze, z jednej strony o dlaczego nie wystosujemy oficjalnego pisma, że wszystkich zwalniamy tego dnia z pracy i mogą sobie iść strajkować, a z drugiej strony komentarze w stylu: „dlaczego firma ma wspierać takie coś? ja się z tym nie zgadzam, nie zgadzam się z tym, za czym te kobiety strajkują”. Mieliśmy znowu pracowników po tych dwóch stronach. Takie sytuacje miały miejsce i pewnie będą miały miejsce w przyszłości. Ale ja nie mam wglądu do wszystkich takich sytuacji. Rekrutacją też się nie zajmuję. Czasem do mnie dociera, jakie są wpisy np. na Goworku. Goworka sobie monitorujemy, ale też bądźmy szczerzy, wiemy, jak działa Gowork. Tam po prostu wylewa się wszystko. Nie wszystko jest zawsze prawdą.

W tworzeniu inkluzywnego środowiska praca hybrydowa może okazać się bardzo pomocna. Szkolenia, które są organizowane równocześnie na żywo oraz online, dają możliwość uczestniczenia wielu osobom z różnych lokalizacji. Jak zauważyło kilku naszych rozmówców, dzięki temu są w stanie dotrzeć np. z rozmową na temat inkluzywnego języka do grup odbiorców, do których przed pandemią nie mieli szansy dotrzeć.

Powiedziałabym, że jeśli chodzi o działania na rzecz DEI, to pandemia sporo rzeczy pozmieniała. Kiedyś było wszystko organizowane on site, na miejscu, w biurze. Potem nagle wszystko było organizowane online. Tak było przez prawie 2 lata. Teraz jesteśmy na etapie, że większość wydarzeń organizujemy hybrydowo. Można w nich brać udział zarówno online, jak i personalnie. To jest wyzwanie, np. jaka będzie liczba uczestników na miejscu, w biurze versus jaka liczba osób się połączy poprzez wydarzenie online. To są wyzwania, które są dla nas nowe. Cały czas musimy się uczyć tym zarządzać od strony organizacyjnej i pracujemy nad tym, żeby to usprawnić, żeby było jak najłatwiej.

Pracownicy

Nasi rozmówcy koncentrowali się na starzeniu polskiego społeczeństwa, które będzie wpływać na rynek pracy. Ta zmiana przyczyni się do akceptowania i wspierania różnorodności – okaże się bowiem, że firma nie będzie mogła po prostu odpuścić sobie dobrych pracowników tylko dlatego, że np. są to osoby z niepełnosprawnością.

Ten mit, że niepełnosprawność równa się niepełność, niepełnosprawność w pracy, chyba został obalony. To jest bardzo pozytywne. W trakcie rozmowy kwalifikacyjnej zaznaczyłem, że jestem osobą z niepełnosprawnością. Od razu dostałem zwrotne informacje, że to nie ma żadnego znaczenia. To jest bardzo miłe i pozytywne. Widać, że coś się w tym temacie dzieje, konsekwencją tego też są różne rozmowy na temat równego traktowania pracowników z niepełnosprawnościami. Wydaje mi się, że firma w tym momencie stworzyła fundusz pomagający osobom z niepełnosprawnościami. W ramach tego funduszu raz w roku każda osoba może skorzystać z określonego wsparcia finansowego, które przeznacza na swoje potrzeby. To jest też bardzo fajne rozwiązanie.

To się po prostu firmie opłaca. Nawet jeżeli patrzemy na społeczność osób LGBTQIA+. Ostatnio czytałam taki raport, że 3-4% populacji całej ludzkości to są właśnie takie osoby. Byłaby to ogromna strata dla firmy, gdybyśmy w jakiś sposób pomyśleli o tym, żeby takich osób nie wziąć pod uwagę w rekrutacji tylko ze względu na to, że reprezentują daną społeczność.

Starzenie się społeczeństwa wpłynie również na sposób organizacji życia rodzinnego pracowników, którzy np. będą opiekować się dorosłymi osobami zależnymi (np. starszymi rodzicami czy schorowanym bratem). Dlatego w opinii naszych respondentów potrzebny będzie taki sposób organizacji pracy, aby nie kolidowała ona z pełnieniem ról rodzinnych, tylko ją wspierała.

Biorąc pod uwagę samą organizację, myślę, że bardzo ważne jest takie zastanawianie się nad różnymi formami zatrudnienia. Wiadomo, że nasze społeczeństwo się starzeje i to oznacza, że też będziemy mieli coraz więcej pracowników w bardziej zaawansowanym wieku. Może się okazać, że taki pracownik np. nie będzie chciał albo mógł pracować 8 godzin. Albo, że ktoś posiadając bardzo wiele lat doświadczenia będzie chciał się dzielić swoją wiedzą, np. wykonując ekspertyzy, ale niekoniecznie wykonując inne zadania. Różne formy elastycznej pracy, dopasowania się do możliwości pracowników mogą okazać się krótko kluczowe, żeby tę różnorodność wprowadzać i żeby tych pracowników do siebie przyciągnąć. Myślę, że firmy będą się musiały do tego przystosować, bo o ile dużo się mówi o różnorodności fizycznej czy różnorodności płciowej, to ten temat starzejącego się społeczeństwa nadal jest przed nami i nie da się go uniknąć.





VIII.

WYKORZYSTANIE SZANS CZY
ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW?

Działania z zakresu Różnorodności, Wyrównania i Włączania a rezultaty rynkowe

Istnieją 3 podstawowe narracje dotyczące działań inkluzywnych, które mają różną siłę motywacyjną dla poszczególnych interesariuszy procesów DEI. Inną dla osób tworzących grupy affinity, inną dla łowców talentów z HR i optymalizujących rotację pracowników, a jeszcze inną dla osób odpowiedzialnych za zapewnianie organizacji zysków lub skutecznego działania w świecie VUCA.

Pierwsza dotyczy progresywnego podejścia bazującego na empatii, w którym zawiera się kwestia emancypacyjna, czyli wyrównanie szans dla przedstawicieli mniejszości. W tej narracji mieszczą się takie działania, jak kwotowość i promocja zmiany społecznej. To działania nakierowane na diversity – zapewnienie różnorodności jako otwarcia zamkniętych do tej pory uprzywilejowanych grup.

Druga narracja dotyczy praw człowieka, czyli zabezpieczenia standardu dla każdego uczestnika życia społecznego, a więc i na wolnym rynku pracy. W tej narracji mieści się usuwanie barier, które mogłyby być bazą dla stereotypów i zapewnienia równości w procedurach. To działania nakierowane na equity.

Jest jeszcze trzecia narracja, związana z efektywnością wynikającą z różnorodności poznawczej (inclusion i cognitive diversity). To podejście ma mocną podstawę w badaniach naukowych. Występuje tu problem komunikowania – postawienie sobie efektów różnorodności za cel może prowadzić do poczucia uprzedmiotowienia „inności” pracowników przez organizację. Wyliczenia excelowe dobrze działają jedynie w środowisku, które stawia na podmiotowe traktowania pracowników w relacji z organizacją; a szwankują, kiedy traktuje ich przedmiotowo w kategoriach opłacalnego i łatwowymienialnego zasobu. Nie buduje to ani zaufania, ani dłuższego zaangażowania. Tak właśnie wygląda współczesny dualizm w sztuce budowy zespołów – z jednej strony pracownik nie powinien czuć się elementem jej bezosobowego kapitału, a równolegle mówi się o zasobach ludzkich.

Rozwijając trzecią narrację o DEI, właściwe zagospodarowanie różnorodności, czyli działania inkluzywne, mają realny wpływ na rezultaty działania zespołów, a przez to i całej organizacji. Co oznacza wpływ na rezultaty działania zespołów? Odbywa się to na wymiarze bezpieczeństwa jako warunku wstępnego do komunikowania nowych perspektyw, prowadzących do innowacji i w efekcie lepszej rentowności. Kluczowe dla rezultatów jest powiązanie różnorodności z celami biznesowymi. Wtedy są one postrzegane środek do wykonania zadania do wykonania, a nie jako narzucona agenda. Firmy, które odniosły sukces w zakresie DEI,

są w stanie wskazać związek pomiędzy celami DEI a konkretnymi celami biznesowymi¹.

Wprowadzenie polityk DEI zmienia komunikację, promuje nowe wzory uwzględniania pracowników. Jak wynika z badań, tworzenie inkluzywnych komunikatów pozytywnie wpływa na atmosferę w firmie. Pracownicy pochodzący z różnych grup czują, że organizacja okazuje im szacunek i daje możliwość rozwoju każdemu, niezależnie od płci, wieku, stażu pracy czy zajmowanego stanowiska. To przekłada się również na postrzeganie komunikatów bazujących na języku inkluzywnym jako bardziej motywujących od standardowych komunikatów².

Kwestia atmosfery w stosunku do realnych wskaźników pracy objawia się we współczynniku rotacyjności w firmie, który pozostaje w bezpośrednim związku z poczuciem bezpieczeństwa, lepszą relacją do pracy i większym zaangażowaniem. Przedstawiciele pokolenia Z i millenialsi, którzy są zadowoleni z działań swoich pracodawców na rzecz społeczeństwa i środowiska naturalnego oraz ich wysiłków w kwestii tworzenia zróżnicowanego i inkluzywnego środowiska pracy są bardziej skłonni do pozostania w firmie na dłużej niż pięć lat³. Natomiast wydajność pracowników w organizacjach podejmujących działania na rzecz inkluzywności jest o 12% wyższa niż w firmach, które nie podejmują takich działań⁴.

Problem wydajności jest związany z wypaleniem zawodowym. Można zwiększać wydajność przez napinanie zagrożenia i rywalizacji, ale takie działanie odpowiada stosunkowo niskiemu procentowi populacji, resztę niesie w efekcie utratę poczucia sensu i sprawczości. Brak sprawczości rodzi frustrację i zniechęcenie. Dlatego zaledwie 3% kobiet pracujących dla firm uznawanych za liderów równości płci (Gender Equality Leaders) czuje się wypalona, w porównaniu do 81% kobiet, które pracują w słabo rozwiniętych pod tym względem organizacjach⁵. Kraje, które są bardziej zróżnicowane pod kątem etnicznym niż Polska, dużo szybciej mogły wyciągnąć wnioski z problemów i szans

1 McKinsey & Company, Delivering Through Diversity 2018.

2 Czy, na kogo i jak działa język inkluzywny? A szczególnie jak działa w pracy, A. Ciołek, A. Kostrzewa, J. Wasilewski, badanie zrealizowane we współpracy Narrative Impact i IPSOS w 2022, prezentowane na konferencji INSUMMIT 2022.

3 The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey, s. 13.

4 Gartner, Diversity and Inclusion Build High-Performance Teams, September 20, 2019.

5 Deloitte, Women @ Work 2022.

związanych z różnorodnością. Szanse pokazują współwystępowanie różnorodności i rentowności: firmy w których zespoły wykonawcze (executive teams) są najbardziej różnorodne pod względem etnicznym/kulturowym (górną kwartyl), mają o 33% większe prawdopodobieństwo na osiągnięcie rentowości powyżej średniej niż organizacje z zespołami najmniej zróżnicowanymi (dolną kwartyl)⁶.

W miejscach gwałtownego rozwoju, mocno zróżnicowanych i dynamicznie się zmieniających, które zazwyczaj przyciągają osoby z wielu kierunków, silniej odczuwane są trendy, które przychodzą nagle jako efekt wielu czynników. Różnorodność w organizacjach, podtrzymująca system otwartości na to, co nowe, pozwala lepiej adaptować się do nowych warunków. I rzeczywiście – różnorodność sprzyja innowacyjności i kreatywności poprzez większe zróżnicowanie perspektyw, pomysłów i podejść do rozwiązywania problemów. Badania akademickie wykazały, że zróżnicowane grupy często przewyższają ekspertów⁷. Jest to jednak możliwe pod paroma warunkami. Jednym z głównych jest w moment, w którym organizacja osiąga taki poziom bezpieczeństwa i akceptacji, kiedy ludzie nie boją się utraty statusu związanego z ich odmiennością ani nie ma tak silnie podporządkowanych odgórnej normie struktur hierarchicznych i zaczyna się miejsce dla ujawnienia alternatywnych perspektyw. Pojawiają się one – i oto jest drugi warunek – bo ludzie zaczynają czuć sprawczość w organizacji. Nabierają poczucia, że ich zdanie się liczy niezależnie od tego, kim są i stają się skłonni dla osiągnięcia wspólnych celów to zdanie ujawniać. Na poziomie makro widać to w większym rozwoju i zaawansowaniu technologicznym tych krajów, które mają sprawnie funkcjonujące systemy demokratyczne zapewniające zarówno wielość perspektyw, jak i potrzeb konsumpcji zróżnicowanych różnych grup.

Pytanie zatem – skoro mamy tyle pozytywnych elementów świadczących za inkluzywnością, dlaczego w naszym społeczeństwie wprowadzanie jej idzie tak opornie? Jest kilka powodów.

Pierwszy to brak akceptacji innych grup i rozpowszechnione na ten temat stereotypy. Np. stereotypy dotyczące zdolności przywódczych kobiet skutecznie hamowały zmianę społeczną w tym zakresie (w 2008 roku w polskim badaniu Manpower tylko mniej niż połowa badanych uważała, że w tym wypadku płeć nie ma znaczenia⁸). W ten zakres wchodzi również podtrzymywanie i wykorzystywanie szkodliwych stereotypów na potrzeby polityki populistycznej.

Drugi powód to brak wiedzy dotyczących własnych grup pracowników. Jeśli pracownicy ogólnie podtrzymują pogląd, że to problem nie społeczności organizacji, ale prywatny problem kogoś innego, nie ma rozpoznania kwestii i konserwuje się system „niewidzialności” grup, których potrzeby nie są uwzględniane.

6 McKinsey & Company, Delivering Through Diversity 2018, str. 8.

7 McKinsey & Company, Diversity Matters, 2015, s. 9

8 Badanie Manpower 2008, Kobiety na kierowniczych stanowiskach, https://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2017/12/2009_Kobiety_na_kierowniczych_stanowiskach_wyniki_badania.pdf

Zarządy przedsiębiorstw zazwyczaj zwracają uwagę przede wszystkim na odpowiedzi na zadawanych przez nie pytań. Rządziej na pytania lub problemy z którymi borykają się pracownicy. Zarząd, który działa jak zespół w pełni korzystający z informacji dostarczanych od każdego pracownika może reagować na problemy całej organizacji, a nie tylko reakcjach na to, co w tym momencie aktualne.

Trzeci powód to marginalizacja procesów długotrwałych – nastawienie na działania szybkiego zwrotu i „dojtrkowość” powoduje odsuwanie procesów wymagających długofalowych działań. To podobny mechanizm zaniedbania, co transformacja energetyczna, powodujący utratę wielu wysoko wykwalifikowanych specjalistów, nie znajdujących odpowiednich warunków do rozwoju na polskim rynku. Ta marginalizacja łączy się również z ogólnym paradygmatem niedostatku – jeśli grupy większościowe” mają poczucie, że ich potrzeby nie są wystarczająco zaspokojone, nie są zainteresowane lub mogą nawet blokować czy wręcz torpedować próby zmiany sytuacji grup mniejszościowych, postrzegają takie działania jako niesprawiedliwość i nieakceptowalną kolejność.

Czwarty powód to ustawienie tej sprawy jako osobiste cele pracowników, na których barki spadło przeprowadzenie takich działań lub przyjęcie tych działań jako przymusowe środki do osiągnięcia innych celów biznesowych – jak np. finansowanie przez instytucje finansowe, które wymagają raportów z działań w zakresie polityki 17 celów ONZ.

Powoli oczywistość polityki DEI zaczyna być postrzegana jak konieczność bieżącej wody. Kiedyś można się było bez niej obejść. Nie inwestować „w nowinki”. Czekać, czy to się sprawdzi u innych. Tymczasem brak bieżącej wody jawi się dziś jako miejsce, w którym nie ma normalnych warunków do pracy.

Jednym z przykładów tego, jak działania inkluzywne w wymiarze cognitive diversity przekładają się na wyniki w obszarze innowacji, jest program innowacji Leonardo w Polpharmie.

Program pozwala łączyć osoby z różnych działów i z różnych lokalizacji w ramach pracy nad zgłoszonym przez pracowników projektem czy pomysłem. W ramach programu pomysłodawcy wymyślają jakąś innowację – choć niekoniecznie z obszaru, którym na co dzień się zajmują.

Equity

“Najwięcej pomysłów w naszym programie innowacji Leonardo zgłosił pracownik produkcyjny z zakładu w Nowej Dębce – 32 pomysły. Zaczęliśmy pokazywać go w naszej organizacji jako przykład osoby zaangażowanej, której głos ma znaczenie: pojawił się na przykład na okładce naszego magazynu dla pracowników „Panaceum”. Zauważyliśmy też, że docenienie pomysłów pracowników zwiększa zaangażowanie pozostałych osób w innowacje.”

„Pracownicy, których pomysły są realizowane i wdrażane, mają duże poczucie sprawczości, niezależnie od tego, jakie stanowisko w strukturze firmy zajmują. To bardzo motywuje do pracy i zachęca

do dalszego myślenia w innowacyjny sposób. Dlatego nasz program jest stałą platformą, z której mogą korzystać pracownicy. Każdego miesiąca na platformie pojawia się około 20 nowych pomysłów.

Myślę, że sukces tego rozwiązania buduje właśnie fakt, że wszyscy pracownicy niezależnie od zajmowanego stanowiska są na platformie równi. Tam możliwości się wyrównują: nie ma znaczenia czy jesteś szefem z Warszawy, czy magazynierem z Sieradza – każdy ma równe szanse na to, by jego pomysł został doceniony, liczy się każda perspektywa i osobiste doświadczenie.

Jeżeli masz dobry pomysł, to nie ma znaczenia, kim jesteś. Drobne, ale ułatwiające pracę rozwiązanie, zostało nazwane przez jego twórcę Koszmar Magazyniera. Zgłaszający je pracownik, będący jednym z naszych magazynierów, chciał zapobiec sytuacji, w której jedna zniszczona paleta powoduje problem z magazynowaniem setek produktów. Jego innowacja okazała się bardzo skuteczna, w związku z tym zaczęliśmy wdrażać ją w innych lokalizacjach.”

Odkrywanie kompetencji, dostrzeżenie

Innowacje można zgłaszać w różnych obszarach, niekoniecznie tylko w tych, w których samemu się pracuje. Dzięki temu różni pracownicy zgłaszający i komentujący mogą wymieniać się wiedzą i doświadczeniem niezależnie od tego, jakie stanowisko zajmują, w jakim dziale pracują czy w której są lokalizacji. Kluczowa jest dystrybucja wiedzy i właściwe jej rozpoznanie. Platforma innowacji wewnętrznych poprzez różnorodność perspektyw i prawo do wypowiedzi i komentowania daje szanse pracownikom na lepsze poznanie siebie wzajemnie i korzystanie z potencjału, jaki mamy wewnątrz organizacji.” A przede wszystkim wiedzy o ograniczeniach w organizacji.

Na co dzień osoba pracująca na przykład przy linii produkcyjnej ma nikłą szansę wejścia w dialog z prezesem czy otrzymaniem od niego pochwały, a platforma Leonardo daje taką możliwość. Zauważyliśmy, że dla wielu pracowników, zwłaszcza z lokalizacji rozsianych po Polsce, ma to duże znaczenie.”

Potencjał DEI

“W przyszłości zamierzamy wykorzystać platformę do ogłoszenia innowacji jako przestrzeni inkluzywnej, w której każdy pracownik może wypowiedzieć się na temat istotnych proponowanych zmian. Platforma będzie rodzajem miejsca do dialogu w duchu DEI, przy zachowaniu jej potencjału równorodności, równości i mechanizmu włączającego pracowników o różnych doświadczeniach i perspektywach.



A top-down photograph of five hands of different skin tones resting on a dark wooden surface. From left to right: a dark-skinned hand with a black smartwatch, a medium-dark brown hand, a light brown hand with manicured nails, a medium-light brown hand, and a very light-skinned hand. The text 'IX. DEKALOG INKLUZYWNOŚCI' is overlaid in the upper right quadrant.

IX.

DEKALOG INKLUZYWNOŚCI

Co zrobić, żeby diversity zaczęło działać? Top 10 – na co wskazują eksperci

1

Działania DEI powinny być sformułowane tak, by pokazywać grupy włączane jako szansę dla organizacji, a nie jako problem. Wymaga to rozpoznania postaw pracowników, wprowadzenia działań edukacyjnych i rozpowszechniania narracji opartej o pozytywy.

2

Różnorodność i inkluzywność powinny być wpisane w cele organizacji i widoczne w realizacji firmowych procesów.

3

Rezultaty DEI zależą od kształcenia menedżerów w kwestii ich codziennego funkcjonowania. Liderzy muszą rozumieć i stosować w swojej bieżącej pracy zasady równości i integracji.

5

Polityki DEI dotyczą nie tylko działania ludzi, ale też możliwych zmian w środowisku fizycznym – tworzenia inkluzywnej przestrzeni biurowej.

4

Rezultaty DEI zależą od zaangażowania przynajmniej jednej osoby z zarządu, która będzie dbała o to, by było to kluczowym elementem przy kolejnych działaniach organizacji.

6

Ważne jest rozróżnienie różnorodności i inkluzywności. Samo zaistnienie różnorodności nie oznacza jeszcze kultury włączającej. Wprost przeciwnie – może być źródłem konfliktów.

7

Komunikację należy dostosować do potrzeb, poziomu wiedzy i świadomości pracowników. Dlatego działania powinny być poprzedzone sprawdzeniem postaw. Badania trzeba dostosować do organizacji, a wskaźniki muszą dotyczyć wielu wymiarów – nie tylko proporcji osób w firmie, ale też ich poczucia bezpieczeństwa czy nastawienia.

8

Mówiąc o różnorodności, musimy pamiętać, że ma ona wiele wymiarów. Korzyść dla organizacji często może wynikać z różnorodności kognitywnej i niejednorodnych doświadczeń pracowników.

9

Motywacje wprowadzania polityka DEI powinny wynikać z poszanowania pracowników i dbania o ich dobrostan, a nie przyczyn takich jak odgórnie narzucone wymogi czy kwoty.

10

Trzeba zrozumieć, że tworzenie polityk DEI to inwestycja w przyszłość. Brak rozwiązań inkluzywnych spowoduje, że firmy pozostaną w tyle w kwestii przyciągania pracowników i zdolności do adaptacji.



UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT

Największa na świecie inicjatywa skupiająca biznes działający na rzecz zrównoważonego rozwoju. Zainaugurowana przez Sekretarza Generalnego ONZ w 2000 r. Skupia firmy tworzące strategie i działania w oparciu o dziesięć uniwersalnych zasad (10 Principles) w obszarach praw człowieka, standardów pracy, ochrony środowiska, przeciwdziałania korupcji oraz podejmowania działań pomagających osiągnąć Cele Zrównoważonego Rozwoju ONZ (SDGs).

UN GLOBAL COMPACT NETWORK POLAND

Sieć krajowa z niezależnym sekretariatem prowadzonym oraz zarządzanym przez Fundację Global Compact Poland. Stanowi biuro projektowe oraz lokalny punkt kontaktowy i informacyjny dla polskich członków oraz sygnatariuszy UN Global Compact. Identyfikuje wyzwania i możliwości w zakresie zrównoważonego rozwoju. Zapewnia praktyczne wskazówki oraz promuje działania na rzecz realizacji celów ONZ. Dodatkowo UN GCNP wspiera merytorycznie polskich członków UN Global Compact w wypełnianiu rocznego obowiązku raportowania niefinansowego, z podejmowanych przez firmę działań i osiągniętych rezultatów.

KNOW-HOW HUB

Think-thank i ośrodek naukowy założony w 2011 r. jako element składowy UNDP w Polsce. Know-How Hub to platforma wiedzowa gromadząca szereg ekspertów, którzy tworzą oraz wdrażają projekty rozwojowe na poziomie krajowym. Think-thank jako niezależny komitet doradczy sprawuje funkcję Rady Naukowej przy Global Compact Network Poland.

PROGRAM CLIMATE POSITIVE

Działa na rzecz realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ, a w szczególności celu 13. związanego z ochroną środowiska i działaniami w dziedzinie klimatu oraz komplementarnych z nim celów: 6, 7, 9, 11, 12, 14 i 15. Projekty w ramach programu obejmują szerokie działania proklimatyczne, w tym szczególnie nastawione na zmniejszenie emisji CO2 i rozwój alternatywnych źródeł energii, a także utrzymanie bioróżnorodności, innowacyjne rozwiązania w transporcie, rolnictwie oraz przemyśle, zmniejszanie zanieczyszczenia wód i powietrza, wspieranie zielonych inwestycji oraz zrównoważonego rozwoju miast.



Global Compact
Network Poland



Know-How Hub
Centrum Transferu Wiedzy

WYDAWCA:



Network Poland

UN Global Compact
Network Poland
ul. Emilii Plater 25/64
00-688 Warszawa



Know-How Hub
Centrum Transferu Wiedzy

REDAKCJA:

Agata Kostrzewa,
Jacek Wasilewski,
Zofia Leszczyńska,
Brand Republic

PROJEKT GRAFICZNY I SKŁAD:

tuPałejko | tupalejko.pl

ZDJĘCIA:

unsplash.com
pixabay.com

Warszawa 2023

Niniejszy Raport został przygotowany w oparciu o dane i materiały źródłowe w październiku 2022 r., chyba, że sam Raport w swej treści wskazuje inną datę w odniesieniu do opisywanego zjawiska, danych lub aktów prawnych.

Autorzy prowadzili prace niezależnie, opisując zjawiska oraz opracowując rekomendacje bazujące na danych i materiałach źródłowych, których prawdziwości i kompletności nie weryfikowali. W związku z tym autorzy nie odpowiadają za nie i nie udzielają gwarancji w zakresie poprawności i kompletności niniejszego Raportu.

Żaden z Autorów niniejszego Raportu w jakikolwiek sposób nie może być odpowiedzialny za wykorzystanie informacji w nim zawartych bez ich wiedzy i zgody. Autorzy nie ponoszą żadnej odpowiedzialności za czyny i konsekwencje ponoszone przez osoby trzecie ani żadne decyzje podjęte lub nie na podstawie niniejszego Raportu.

Opinie przedstawione w publikacji przez autorów tekstów odzwierciedlają indywidualne poglądy.
Zdjęcia oraz grafiki pochodzą z zasobów autorów tekstów bądź publicznych źródeł.
Wszelkie prawa zastrzeżone©



Uniting business for a better world!



ul. Emilii Plater 25/64
00-688 Warszawa
www.ungc.org.pl