

# Całość jest większa niż suma jej części

## Jak kultura włączająca wpływa na wyniki firmy?

*Organizacja, którą charakteryzuje włączająca kultura pracy, umożliwia wykorzystanie różnorodnego potencjału wszystkich pracowników, a to przekłada się na większy zysk. Firma stwarza bowiem możliwość nieograniczonej innowacyjności i rozwoju, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacji. Jakie są inne korzyści z zatrudniania różnorodnych zespołów?*

BEATA FARACIK

**B**iurowo. Mniej uczęszczany korytarz. Kobieta rozkłada matę, klęka na podłodze, a następnie wykonuje skłon. I drugi..., i trzeci i... słyszy od przechodzącego pracownika uwagę – wypowiedzianą z uśmiechem: „Przepraszam, że ci przeszkadzam, ale Mekka jest w innym kierunku. Wydaje mi się, że tam”. Nie ma w jego głosie oceniania. Jest za to szczerą chęć pomocy. Bo „nowa” może nie orientować się, jak położony jest budynek

względem stron świata. Ta kobieta to ja. Kilka dni wcześniej wróciłam do pracy po dłuższej przerwie spowodowanej operacją kręgosłupa i co 1–1,5 h powinnam przeznaczyć kilka minut na wykonanie określonych ćwiczeń. Jednym z nich jest skłon do przodu w klęku przypominający *sudżud*, pokłon wykonywany podczas recytacji określonych wersetów Koranu.

Dla mojego pracodawcy nie stanowi to problemu. Jest pełne zrozumienie i czytelny sy-



**Badania dotyczące wpływu różnorodności na wyniki w funduszach venture capital pokazały, że im większa różnorodność, im mniejsza liczba cech wspólnych po stronie osób decydujących, tym lepsze wyniki finansowe w zakresie rentowności spółek portfelowych czy zwrotu z inwestycji.**



gnał – fajnie, że chcesz już wrócić. Sposób się znajdzie. Wspólnie ustalamy rozwiązanie, które umożliwi mi szybszy powrót do pracy, jednocześnie nie wywierając negatywnego wpływu na moją rekonwalescencję: zamiast 20 h w 2,5 dnia będę pracować 5 dni po 4 h. Mam też wolną rękę w takim rozłożeniu zadań, by móc dywersyfikować ilość czasu spędzanego przy biurku.

Ekspert ds. BHP wraz ze mną analizuje miejsce pracy i ustalamy, że warto zmienić krzesło na bardziej ergonomiczne. „Chce mi się chcieć”, więcej niż jest oczekiwane i niż muszę. Nie boję się wyrazić swojej opinii, powiedzieć o problemie. Mam zaufanie do drugiej strony, że będzie grać *fair*. Efekt – prawdopodobieństwo, że jako osoba, która może być w pracy sobą, odejdę z niej w ciągu roku, maleje – zgodnie z badaniami Centre for Talent Innovation – o 42 proc.<sup>1</sup> A wraz z nim maleją koszty potencjalnej rekrutacji, wdrażania, zastępstwa itd.

### **CZY WARTO SIĘ UJAWNIĆ?**

Niestety, znacznie częściej mają miejsce sytuacje, gdy np. osoba pracująca korzysta z piłki fitness przy biurku pod pozorem dbania o kondycję, byle nie zdradzić, że ze względu na problemy z kręgosłupem ma orzeczony stopień niepełnosprawności – bo choć dział HR zachęca do ujawnienia się, uważa, że lepiej

<sup>1</sup> L. Sherbin, R. Rashid, *Diversity doesn't stick without inclusion, ...* „Harvard Business Review”, luty 2017.



## Poszanowanie praw człowieka wydaje się być jedną z niezbędnych przesłanek do stworzenia włączającego środowiska pracy, w którym osoby pracujące mogą być sobą i które ceni ich unikalne talenty i perspektywę.

<sup>2</sup> Organizacja non-profit z siedzibą w Amsterdamie, która od 14 lat ściśle współpracuje z pracodawcami różnej wielkości w obszarze włączenia osób LGBTI w miejscu pracy.

<sup>3</sup> I. Zmyślony, „Toksyczne organizacje i jak je znaleźć”, styczeń 2020, <https://www.linkedin.com/pulse/toksyczne-organizacje-i-jak-je-znale%C5%BA%C4%87-owo-zmyslony/>

<sup>4</sup> P. Gompers, S. Kovvali, *The Other Diversity Dividend*, „Harvard Business Review”, lipiec-sierpień 2018.

być ostrożnym, niż zostać – w razie zwolnień – wytypowanym do niego w pierwszej kolejności. Lub gdy kobieta nie stawia zdjęcia swoich dzieci na biurku z obawy, że będzie postrzegana jako potencjalnie niedyspozycyjna i nieproduktywna. Czy też osoba LGBT+, która po negatywnym komentarzu przełożonego na temat osób nieheteronormatywnych oddycha z ulgą, że jednak nie zapytała, czy na imprezę integracyjną może przyjść ze swoim partnerem lub partnerką. Wystarczy bowiem „tylko” uważać, by się nie wydać jakąś przypadkową wzmianką na ten temat.

Ma to jednak swój koszt. Spadek efektywności osób pracujących nawet o 30 proc. Jak bowiem zauważyła Bianca Nijhof – dyrektorka zarządzająca Holenderskiego Partnerstwa Wodnego (NWP) oraz członkini Rady Założycielskiej

Workplace Pride<sup>2</sup>, goszcząca na zorganizowanym w maju 2019 r. przez PIHRB i Ambasadę Królestwa Niderlandów seminarium nt. kultury włączającej – z danych statystycznych zebranych przez SCP, rząd flamandzki oraz Workplace Pride wynika, że konieczność pilnowania się na każdym kroku, by nie ujawnić swojej orientacji seksualnej, o tyle właśnie skutkuje spadkiem efektywności i kreatywności osób pracujących. Można się domyślać, że podobna sytuacja dotyczy każdej innej sytuacji, w której osoby świadczące pracę muszą wydatkować znaczną energię i uwagę na to, by ukryć, kim i jacy są, by nie narazić się na wykpienie, stygmatyzację czy izolację.

### ASPEKT EKONOMICZNY

Oprócz niższej efektywności organizacje o kulturze niewłączającej, a w skrajnych sytuacjach – toksyczne (tj. takie, w których praca nie tylko nie daje satysfakcji, ale też skutkuje poczuciem wypalenia, zanikiem motywacji, psychiczną separacją wobec wykonywanych zajęć, miejsca pracy i współpracowników; wzrostem poczucia wyobcowania, frustracji, niskiej samooceny, a w skrajnych przypadkach – zaburzeniami psychiczno-somatycznymi)<sup>3</sup>, wywierają także negatywny wpływ na innowacyjność firmy, co z biegiem czasu przekłada się także na gorsze wyniki finansowe. Priorytet, jakim staje się bezpieczne przetrwanie w takiej sytuacji dla osoby, która nie identyfikuje się z organizacją, dla której pracuje, zbiega się tutaj z brakiem zaufania i poczucia przynależności do zespołu. To z kolei przekłada się na niższą efektywność oraz większą niechęć do dzielenia się najlepszymi pomysłami.

Z drugiej strony – badania dotyczące wpływu różnorodności na wyniki w funduszach venture capital pokazały, że im większa różnorodność, im mniejsza liczba cech wspólnych po stronie osób decydujących, tym lepsze wyniki finansowe w zakresie rentowności spółek portfelowych czy zwrotu z inwestycji.<sup>4</sup>

### ASPEKTY PSYCHOLOGICZNE

Organizacja o kulturze włączającej nie tylko zwiększa produktywność osób pracujących, lecz także jest bardziej skuteczna w przyciąganiu talentów i ich utrzymaniu. Dzieje się to dzięki stworzeniu pozytywnego środowiska umożliwiającego wszystkim osobom pracującym pełen rozwój ich potencjału. Co istotne, także osoby heteronormatywne chętniej wybierają takich pracodawców (72 proc. osób wspierających



LGBT preferowała takie firmy), wychodząc z założenia, że jeśli grupa najczęściej wykluczana jest traktowana dobrze, to również inni pracownicy będą tak traktowani. Łatwiej także jest utrzymać motywację i zaangażowanie osób obecnie zatrudnionych.

Sylvia A. Hewlett i Kenji Yoshino wskazują, że 84 proc. osób zatrudnionych w organizacjach o kulturze włączającej jest bardziej dumna z pracy w nich niż osoby zatrudnione w innych firmach (68 proc.). Także 84 proc. osób pracujących z pierwszej grupy jest gotowych do dodatkowych starań i większego zaangażowania, by pomóc firmie osiągnąć sukces w stosunku do 73 proc. zatrudnionych w firmach o negatywnym nastawieniu do osób nieheteronormatywnych. Przekłada się to także na decyzje zakupowe – 71 proc. osób LGBT oraz 82 proc. ich wspierających deklaruje, że chętniej wybierze produkty firmy przyjaznej LGBT – a jak przypominają wspomniani badacze, siłę nabywczą osób LGBT+ szacowano w 2018 r. na 3,6 biliona dol. globalnie, zaś w Polsce na około 27 miliardów dol.<sup>5</sup>

Innymi słowy, bycie organizacją prowadzącą politykę włączającą umożliwia wykorzystanie potencjału różnorodnego zespołu dzięki włączającej kulturze pracy, a to przekłada się na większy zysk, dzięki m.in. większemu zrozumieniu klienta i właściwej z nim komunikacji. Jest też korzystne z powodów psychologicznych – zadowolenie z wykonywanej pracy wzrasta, poziom stresu spada. W bezpiecznym środowisku pracy osoby pracujące czują się swobodnie i mają korzystne warunki dla rozwoju zawodowego, lepszego wykorzystania talentów i wzmocnienia ducha zespołu.

Jak ważne dla odniesienia sukcesu projektu czy organizacji jest poczucie bycia częścią zespołu, sposób wzajemnego traktowania się przez jego członków oraz stworzenie przestrzeni do tworzenia i wpływania na kulturowe normy w danej grupie, udowodnił już projekt Google „Aristoteles”. Projekt, który jak komentowano, *de facto* potwierdził, co dla dobrych menedżerów było oczywiste – że w najlepszych zespołach członkowie słuchają się nawzajem i okazują wrażliwość na uczucia i potrzeby.<sup>6</sup>



## KULTURA A PRAWA CZŁOWIEKA

Niestety, w wielu organizacjach osoby zarządzające choć rozumieją, czym jest różnorodność, to już niekoniecznie wiedzą – jak podkreśla Dominika Sadowska w tym wydaniu – jak nią zarządzać i czym się takie działania różni od przeciwdziałania dyskryminacji. Wielu przełożonych nawet nie zdaje sobie sprawy z tego, jak bardzo różnorodny jest ich zespół i jak wiele energii jego członkowie wkładają w to, by się ze swoją różnorodnością nie zdradzić. Cóż bowiem z tego, że wartości towarzyszą osobom pracującym na każdym kroku (na ścianach, w intranecie, w raporcie rocznym), ale jedynie na poziomie deklaracji pozostającej niespełnioną obietnicą, zamiast stanowić podstawę wszystkich działań podejmowanych przez organizację.

Nie bez powodu Peter Drucker zwykł mawiać, że kultura zjada strategię na śniadanie. Różnorodny zespół nie wystarczy. Aby zarządzić różnorodnością tak, by przyczyniła się do budowania poczucia włączenia, wspólnoty w różności, potrzebne jest wypracowanie takiego środowiska pracy, takiej kultury organizacyjnej, u której podstaw leży poszanowanie godności

<sup>5</sup> LGBT Capital, [http://www.lgbt-capital.com/docs/Estimated\\_LGBT-GDP\\_\(table\)\\_-\\_2018.pdf](http://www.lgbt-capital.com/docs/Estimated_LGBT-GDP_(table)_-_2018.pdf)

<sup>6</sup> Ch. Duhigg, „What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team”, „The New York Times”, 25 luty 2016, <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>



# 84%

**OSÓB ZATRUDNIONYCH  
W ORGANIZACJACH  
O KULTURZE WŁĄCZAJĄCEJ  
JEST BARDZIEJ DUMNA  
Z PRACY W NICH NIŻ OSOBY  
ZATRUDNIONE W INNYCH  
FIRMACH (68%).**

<sup>7</sup> [http://pihrb.org/wp-content/uploads/2014/10/Wytyczne-ONZ-UNGPB-BHR-PL\\_web\\_PiHRB.pdf](http://pihrb.org/wp-content/uploads/2014/10/Wytyczne-ONZ-UNGPB-BHR-PL_web_PiHRB.pdf)

drugiego człowieka i jego praw, szacunek i zaufanie. A to właśnie przyrodzona godność oraz równość pod względem niezbywalnych praw leży u podstaw praw człowieka (Powszechna Deklaracja Praw Człowieka). Poszanowanie praw człowieka wydaje się być zatem jedną z niezbędnych przesłanek do stworzenia włączającego środowiska pracy, w którym osoby pracujące mogą być sobą i które ceni ich unikalne talenty i perspektywę. Wreszcie, które zachęca się do dzielenia się doświadczeniem z innymi. Środowiska, w którym są i czują się akceptowani takimi, jakimi są, o ile ich działania nie naruszają sfery praw innych osób.

Jednak sama deklaracja, polityka czy zbiór wartości – opracowanie nie z poczucia we-

wnętrznej potrzeby i chęci upowszechnienia określonych postaw, lecz na potrzeby PR czy raportu niefinansowego, niczego nie zmieni. Niezbędne jest działanie zarządu dającego przykład, które udowodni, że poszanowanie praw człowieka i osadzona w nich kultura włączająca są dla niego równie ważne, jak i realizacja celów strategicznych, które powinny je uwzględniać. Znaczącym wsparciem w tym procesie są przyjęte jednogłośnie przez ONZ w 2011 r. jako globalny standard Wytyczne dotyczące biznesu i praw człowieka<sup>7</sup>, które wyjaśniają w przystępny sposób, jak należy rozumieć odpowiedzialność biznesu za poszanowanie praw człowieka i jakich działań wymaga.

## PRAKTYKA

Jest mnóstwo rozwiązań, jakie może wdrożyć organizacja, by wysłać do swoich pracowników sygnał, że są dla niej cenni, takimi jakimi są w swojej różnorodności. Mogą to być programy talentowe i mentoringowe skierowane do grup mniejszościowych zagrożonych wykluczeniem czy też programy tworzone na podstawie kryterium samoidentyfikacji – networków – sieci pracowniczych (ERG – *employee resource groups*, BRG – *business resource groups*) osób posiadających określoną cechę. Warto jednak rozważyć, czy – podobnie jak zaczął to robić IBM – nie otworzyć tych sieci pracowniczych nie tylko dla osób o danych cechach, lecz także dla osób je wspierających, tzw. *allies*. Podstawą takiego podejścia jest jednak chęć otwartego rozpoznawania i przeciwdziałania uprzedzeniom i tworzenia przestrzeni do interakcji nie tylko w obrębie konkretnych grup, co może prowadzić do ich gettoizacji, ale szczególnie interakcji między osobami o różnych cechach.

Wreszcie mogą to być wszelkiego rodzaju działania wyrównawcze, a także przełamujące znane i nieświadomione bariery i uprzedzenia, jak np. towarzyszące zatrudnieniu osób z niepełnosprawnościami programy, szkolenia czy warsztaty skierowane do innych osób pracujących i menedżerów, by rozwiać obawy, wyjaśnić zasady *savoir vivre* w kontaktach z osobami z niepełnosprawnością. Warto także wyjaśnić zatrudnionym, na co zwracać uwagę



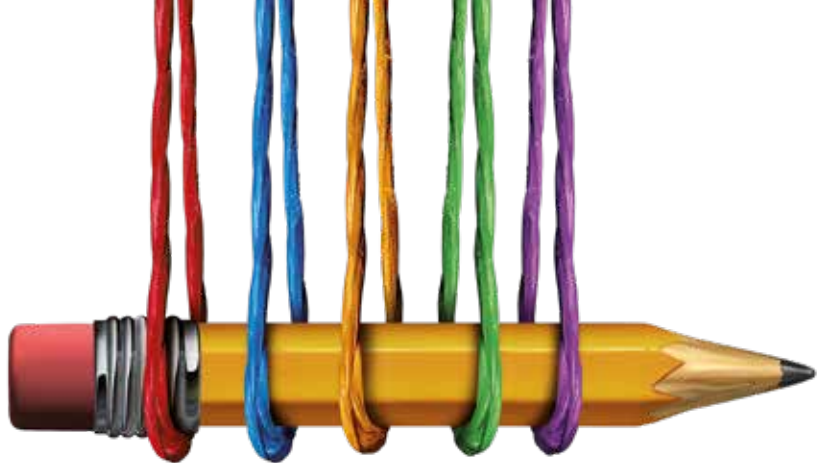
i co robić nieco inaczej – po to, aby ograniczyć nieporozumienia i ułatwić współpracę.

Badania wykazały, że na poziomie indywidualnym szerszy kontakt społeczny oparty na równych zasadach, zmuszający ludzi do ponownej oceny tego, co to znaczy, że ktoś jest „taki, jak oni”, poza dostrzegalnymi wskaźnikami demograficznymi, jest lepszą strategią zmniejszania uprzedzeń, a tym samym krokiem w stronę kultury włączającej. Na przykład przyjaźnie z osobami homoseksualnymi skutecznie zmniejszały uprzedzenia<sup>8</sup>, podobnie jak przyjaźnie białych uczestników innego badania z Latynosami lub Afroamerykanami zmniejszyły ich ukryte uprzedzenia wobec tych grup.

Korzyści z tych interakcji przenoszą się do miejsca pracy, gdzie rozszerzone sieci społeczne i sposób myślenia mogą poprawić zarówno wyniki indywidualne, jak i organizacyjne. Ale i w drugą stronę, firmy mogą podejmować działania, które sprawią, że włączające podejście wewnątrz firmy zacznie przenosić się dzięki postawie osób świadczących na jej rzecz pracę poza jej mury. Nie bez powodu Beth Brooke-Marciniak, była Global Vice Chair, Public Policy w EY oraz członkini EY's Global Executive Board, podkreśla, że jeśli sektor prywatny przewodzi kulturze włączającej w ramach firm, mogą one przewodzić zmianom kulturowym skutkującym powstaniem bardziej włączającego społeczeństwa.

## RÓŻNE MODELE

Można to robić na różne sposoby, w zależności od regulacji prawnych w danym kraju oraz norm kulturowych dominujących w danym społeczeństwie. Raport *Out in the world: Securing LGBT Rights in the Global Marketplace*<sup>9</sup> wskazujący, jak przeciwdziałanie dyskryminacji osób LGBT i sprzyja większej konkurencyjności firm, identyfikuje trzy modele mające rozwinąć kulturę włączającą w firmach, a których wybór jest uzależniony od środowiska prawnego i kulturowego, w którym działa dana organizacja: *When in Rome* (Gdy w Rzymie...), *Embassy* (Ambasada) oraz *Advocate* (Rzecznik). O ile model *When in Rome* jest wykorzystywany przez firmy stosujące normy i prawo kraju, w którym działają, to firma operująca na podstawie modelu



*Embassy* promuje polityki pro-LGBT w obrębie swojej firmy, choć nie naciska aktywnie na zmianę w szerszej społeczności poza firmą. Natomiast firmy o modelu *Advocate* działają aktywnie, by zmienić nie tylko postawy własnych pracowników i pracownic, ale i doprowadzić do zmian także poza firmą/biurem. Firma, która działa w różnych krajach, może stosować różne taktyki w każdym z nich. Sposób, w jaki organizacje angażują się w ten temat, ma wpływ nie tylko fakt operowania przez nie w różnych ramach prawnych, ale i wrażliwość na różnice kulturowe. U podłoża tych działań leży jednak wspólne pragnienie zapewnienia takich miejsc pracy na całym świecie, w których ludzie mogą naprawdę być sobą.

Niezależnie od modelu przyjętego do bycia organizacją włączającą to proces długi i żmudny. Prosta reakcja w przypadku zaistnienia zachowania dyskryminacyjnego polegająca na zwolnieniu z pracy osoby za nie odpowiedzialnej bez próby wejścia z nią w dialog i próby oddziaływania na nią w celu zmiany jej postaw(y) pozbawia organizację, działającą w jej ramach zespoły i osoby indywidualne waloru edukacyjnego i nie pozwala tym samym na rozwój i samodoskonalenie się. A jednocześnie, paradoksalnie, po drugiej stronie wywołuje poczucie bycia dyskryminowanym i utwierdza tę osobę, która przecież nadal będzie funkcjonować na rynku pracy i uczestniczyć w innych interakcjach społecznych, w jej dotychczasowych poglądach/postawach. Podejmowane działania, które byłyby reakcją na sytuacje niepożądane, powinny być zaprojektowane z szacunkiem dla każdej osoby i adekwatne w stosunku do zaistniałej sytuacji.

## NIEŚWIADOME UPRZEDZENIA

Jednak znacznie trudniejsze do wyeliminowania są trudne do zidentyfikowania tzw.

<sup>8</sup> G. Hodson, H. Harry, A. Mitchell, „Independent benefits of contact and friendship on attitudes toward homosexuals among authoritarians and highly identified heterosexuals”, „European Journal of Social Psychology”, sierpień 2008, <https://doi.org/10.1002/ejsp.558>

<sup>9</sup> CTI, *Out in the World: Securing LGBT Rights in the Global Marketplace*, <http://www.talentinnovation.org/publication.cfm?publication=1510>



”

**Aby zarządzić różnorodnością tak, by przyczyniła się do budowania poczucia włączenia, wspólnoty w różności, potrzebne jest wypracowanie takiego środowiska pracy, takiej kultury organizacyjnej, u której podstaw leży poszanowanie godności drugiego człowieka i jego praw, szacunek i zaufanie.**

<sup>10</sup> L. Sherbin, R. Rashid, op. cit.

nieświadome uprzedzenia, które sprawiają, że bezwiednie odrzucamy „inne” i nie podejmujemy wysiłku, by przyrzeć się temu merytorycznie. Nawet w tak nastawionych na budowanie kultury włączającej organizacjach bez odpowiednich modyfikacji w procesach i procedurach trudno ich uniknąć. Symptomatyczny jest tutaj przykład podany przez szefa Działu Ekonomicznego Ambasady Królestwa Niderlandów podczas wspomnianego seminarium, który zwrócił uwagę, że dopiero obserwacja zewnętrznego eksperta pozwoliła zidentyfikować „nieświadome uprzedzenia” występujące na etapie rekrutacji do Ministerstwa Spraw Zagranicznych Królestwa Niderlandów, i fakt rekrutacji osób, które przypominały samych rekrutujących – zainteresowaniami, stylem ubrania itd. Były ich „klonami”. Ta obserwacja pozwoliła na wprowadzenie modyfikacji do procesu rekrutacji zgodnie z sugestiami ekspertów.



**BEATA FARACIK**

*Współzałożycielka i prezeska Polskiego Instytutu Praw Człowieka i Biznesu, który jest niezależnym centrum eksperckim specjalizującym się w prawach człowieka w biznesie, CSR i zarządzaniu niepokojem społecznym.*  
[beata.faracik@pighr.org](mailto:beata.faracik@pighr.org)

## **KSZTAŁTOWANIE POSTAW**

Wszelkie działania w kierunku kultury włączającej powinny się zacząć od oceny, na jakim etapie rozwoju jest nasza organizacja, oraz określenia, co zrobić, jeśli wyniki pokażą, że mamy jeszcze kilka kroków do zrobienia, by ją osiągnąć?

Sęk w tym, że, o ile zmierzenie różnorodności jest stosunkowo proste i w pewnym sensie sprowadza się do przeliczenia liczby osób o określonych cechach, o tyle zmierzenie poczucia włączenia/poziomu inkluzji czy też korzyści

płynących z różnorodności jest znacznie mniej wymierne<sup>10</sup>. Znaczna liczba, jeśli nie większość organizacji, ma z tym problem i porusza się w tym obszarze intuicyjnie.

Istotne dla kultury włączenia jest dobre radzenie sobie z niewłaściwymi zachowaniami w miejscu pracy, co jest niezbędne, aby konsekwentnie zarządzać zmianą i kształtować postawy. Jest to możliwe dzięki stworzeniu wiarygodnego, cieszącego się zaufaniem oraz spełniającego szereg kryteriów określonych w Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka (wytyczna nr 31) wewnętrznego mechanizmu skargowego umożliwiającego zgłaszanie nieprawidłowości w obszarze praw człowieka.

Odpowiednio skalibrowany mechanizm skargowy (*grievance mechanism*) wspiera identyfikację luk w procesach, lecz także jest narzędziem wczesnego ostrzegania, które pozwoli nam na początku zidentyfikować, czy postawy wspierające kształtowanie kultury włączającej są bliskie naszym pracownikom i pracownicom, czy też nie (większa liczba sytuacji zgłaszanych). „System wczesnego ostrzegania” pomaga zidentyfikować często nieuświadomiany problem, na który trzeba oddziaływać w określony sposób i z określoną częstotliwością. A to pozwoli organizacji na podjęcie odpowiednich działań, wejście w głębszy dialog z osobami pracującymi i lepsze zrozumienie przyczyn, potrzeb, lecz także potencjalnie zidentyfikowanie możliwych rozwiązań, które przybliżą organizację o kolejny krok do kultury włączającej/inkluzywnej. ●