

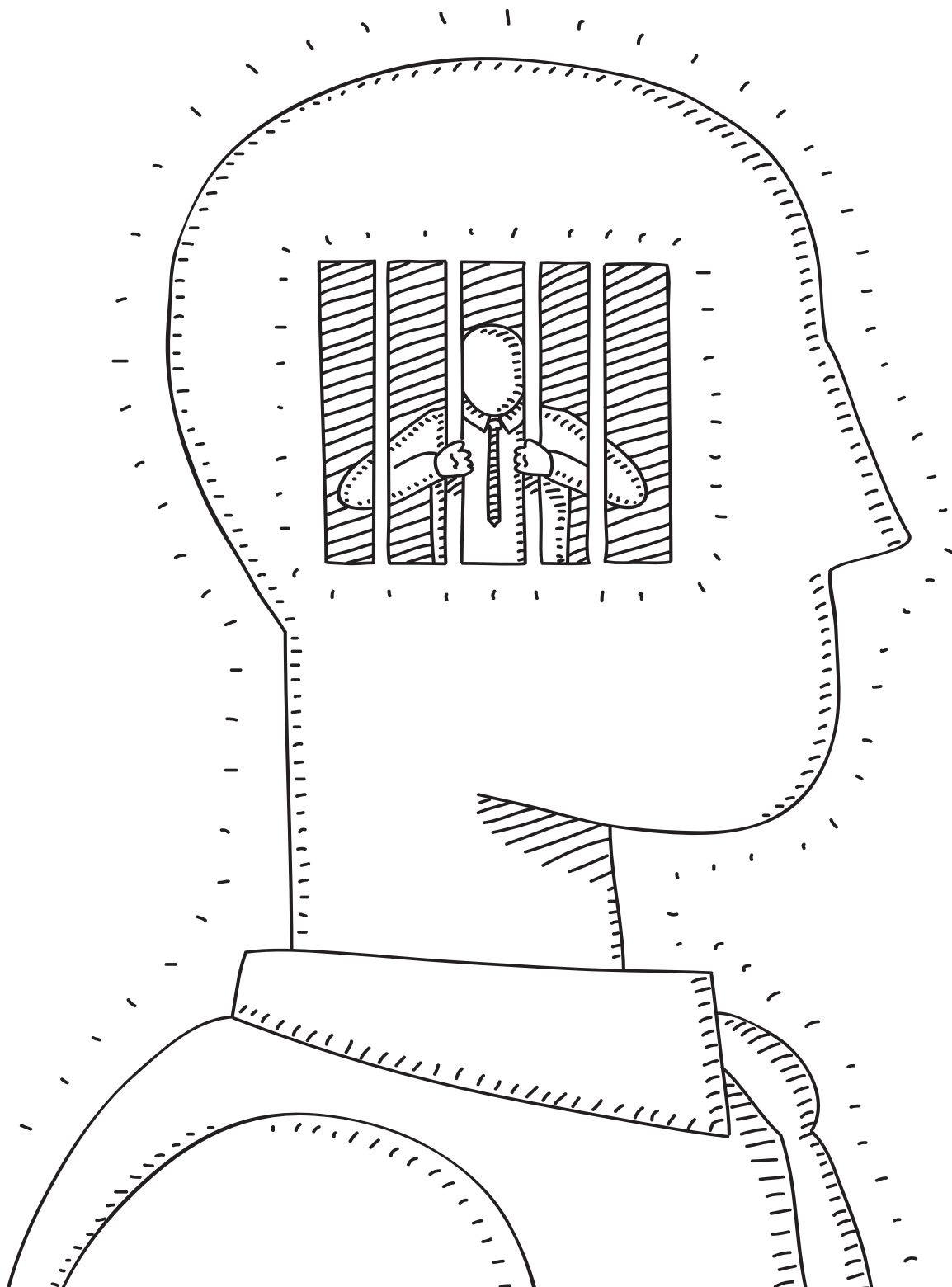
w dziale ▶


Baza wiedzy
Warto przeczytać!
Tutoring jako spotkanie

red. nauk.:
 Beata Karpińska-Musiak,
 Magdalena Panońko
 Wolters Kluwer Polska


Czy firmy czeka
rewolucja w emeryturach
pracowniczych?

W przyszłym roku mają wejść w życie przepisy powołujące nowy rodzaj grupowego oszczędzania na emeryturę w zakładach pracy – Pracownicze Plany Kapitałowe. Czym różnią się one od Pracowniczych Programów Emerytalnych? | **s. 77**



” Pracując nad polityką antidyskryminacyjną w firmie, należy zaprosić do jej współtworzenia osoby z możliwie wszystkich grup, które składają się na nasze środowisko pracy. Nie powinno się ograniczać do korzystania z wybiórczych perspektyw, lecz właśnie należy sięgnąć po doświadczenia jak najszerzej grupy osób. ”

Katarzyna Rodacka, dr Tomasz Dąbrowski,
czytaj w tekście poniżej.

Dyskryminacja wielokrotna

Działania antidyskryminacyjne w naturalny sposób łączą się z zarządzaniem różnorodnością. Wykluczanie dyskryminacji i inkluzja osób z tzw. grup defaworyzowanych to jedne z dróg do wyższej innowacyjności, efektywności czy po prostu tworzenia lepszego miejsca pracy.

Katarzyna Rodacka, dr Tomasz Dąbrowski

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

Zrozumieć zjawisko

Dyskryminacja w miejscu pracy to – w największym uproszczeniu – nieuzasadnione różnicowanie ludzi między sobą, oparte na świadomym lub nieświadomym przypisaniu osobie dyskryminowanej cech stereotypowo przypisywanych grupom osób, z którą identyfikuje się osobę dyskryminowaną (np. kobietom, osobom w określonym wieku, osobom z niepełnosprawnościami itd.). Dyskryminować można bezpośrednio oraz pośrednio, gdy na skutek pozornie neutralnego postanowienia, zastosowanego kryterium

lub podjętego działania wyklucza się określoną grupę osób (charakteryzowanych przez wiek, płeć, orientację seksualną itd.) realnie lub potencjalnie z możliwości zatrudnienia, awansu czy udziału w wydarzeniach firmowych.

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

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

Złożoność dyskryminacji

Pierwsze wątpliwości w zakresie jednowymiarowego rozumienia nierównego ►

Przejawy dyskryminacji

- **Podwójne standardy wykonania** – stosowanie ostrzejszych kryteriów oceny działań osób reprezentujących grupę defaworyzowaną
- **Zaniżone standardy kompetencji** – zaniżanie oczekiwań, stawianie łagodniejszych wymagań wobec osób reprezentujących faworyzowane grupy
- **Stygmatyzacja** – negatywne wyróżnianie osób ze względu na charakterystyczną dla nich cechę, jak: etniczność, płeć, wyznanie, czy nawet choroba, prowadzącą do ich wykluczenia
- **Separacja przestrzenna** – tworzenie oddzielnych przestrzeni dla osób z grup defaworyzowanych, często przy racjonalizowaniu takich decyzji i powoływaniu się na specyficzne potrzeby
- **Mikronierówności** – pomijanie, bagatelizowanie problemów, sytuacji, tematów związanych z sytuacją osób z grup defaworyzowanych i nieomawianie ich na forum czy w dyskursie publicznym (np. na zebraniach, przy podejmowaniu decyzji), ale także przemilczanie działań, osiągnięć osób z tych grup
- **Tokenizm** – włączanie przedstawicielek/ przedstawicieli grup defaworyzowanych do sfery publicznej bez dawania im możliwości realnego wpływu na działania i zmiany, co daje złudne wrażenie realizacji postulatów równościowych, lecz w praktyce prowadzi do marginalizacji

traktowania pojawiły się wraz z rozkwitem amerykańskiego ruchu feministycznego, którego przedstawicielki – szczególnie począwszy od lat 60. i 70. XX w. – coraz wyraźniej podnosiły kwestię złożoności problemu dyskryminacji. W szczególności czarnoskóre aktywistki zwróciły uwagę na różnice między kobietami. Dostrzeżono, że doświadczenia dyskryminacji mają inny charakter, gdy rozpatruje się je z perspektywy kobiet białych, dobrze wykształconych, a inny – gdy dotyczą kobiet innych niż białe, szczególnie o niższym statusie ekonomicznym czy społecznym. Tym samym zaprzeczono przyjmowanemu wcześniej założeniu o podobieństwie doświadczeń dyskryminacyjnych kobiet w ogóle.

Kryteria płci oraz pochodzenia etnicznego były tymi, które zapoczątkowały dyskusję w obszarze dyskryminacji wielokrotnej. Dostrzeżono następnie, że skoro tożsamość

ludzka ma wiele aspektów – nie tylko płeć i kolor skóry czy pochodzenie etniczne, ale także orientacja seksualna, niepełnosprawność, wiek itd. – to *de facto* mogą one na siebie nachodzić i stać się przyczynkiem do dyskryminacji. Obserwacja ta zrewolucjonizowała sposób myślenia o dyskryminacji i jednocześnie dała podwaliny pod koncepcję dyskryminacji wielokrotnej – w szczególności dyskryminacji sumowanej i intersekcyjności (ang. intersection – skrzyżowanie).

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

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

¹ D. Cieślakowska, N. Sarata, *Dyskryminacja wielokrotna – historia, teorie, przegląd badań*, Warszawa 2012.

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

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

Reakcja na dyskryminację

Regulacje antydyskryminacyjne w Polsce podsuwają dobre rozwiązania mogące pomóc

osobie dyskryminowanej (niezależnie od tego, czy wielokrotnie, czy nie), przykładowo dzięki przyjętej zasadzie przeniesienia ciężaru dowodu. Oznacza ona, iż osoba, która doświadczyła dyskryminacji, musi jedynie uprawdopodobnić, że jej doświadczyła, jednak nie musi tego udowodnić, ponieważ najczęściej nie dysponuje stosownymi narzędziami. Przykładowo – ciężko jest udowodnić, że wynagrodzenie danej osoby różni się od wynagrodzenia innego pracownika na tym samym stanowisku, a przyjęte kryterium ustalające wysokość zarobków zostało zatwierdzone w oparciu o płeć pracownika. Osoba dyskryminowana nie może tego zgłosić, gdyż w wielu firmach informacje dotyczące zarobków są tajne i teoretycznie pracownicy nie mogą ze sobą rozmawiać na temat wysokości swoich pensji. Podobnie będzie wyglądała sytuacja, gdy pracownica zostanie niesłusznie pominięta w awansie, a czuje, iż kryterium jej odrzucenia była płeć i obawa absencji związana z jej statusem rodzicielskim, a nie kompetencje. Ciężar dowodu leżeć będzie po stronie pracodawcy, który musi udowodnić, iż do dyskryminacji nie doszło.

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

Wiele inicjatyw z zakresu przeciwdziałania dyskryminacji ma swe korzenie w zachodnioeuropejskich lub amerykańskich rozwiązaniach korporacyjnych. Wiele międzynarodowych firm w Polsce o charakterze korporacyjnym przyjęło dobre praktyki i zachodnie procedury, wyposażając swoich pracowników w tzw. Code of Conduct, czyli zasady równego zachowania i współpracy w organizacji. Te tzw. kodeksy definiują zachowania niepożądane i wykluczające, promując ład organizacyjny w postaci kultury organizacji i wartości firmy. W dodatkowych dokumentach opisuje się również ►

procedury ochronne lub zgłaszania nieprawidłowości oraz umożliwia kanały komunikacji, wskazując konkretne osoby lub funkcje w firmie. Wiele zachodnich przedsiębiorstw uruchomiło również telefoniczne linie wsparcia dla pracowników, którzy szukają pomocy lub porady, czy przedsięwzięło formalną drogę zgłaszania przejawów dyskryminacji lub mobbingu. Te wszystkie mechanizmy nie są jednak wolne od błędów w postaci czynnika ludzkiego, co w wielu korporacjach przyczynia się również do strachu wśród pracowników o konsekwencje w razie podjęcia działania.

Niezależnie od sporej liczby dobrych przykładów rzeczywistością wielu firm wciąż jest jednak brak rzeczywistych mechanizmów wsparcia. W dalszym ciągu brakuje narzędzi stworzonych przez pracodawców, które pomogłyby skorzystać z prawa antydyskryminacyjnego i wspierałyby inkluzję. Procedury wewnętrzne

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

Trudności występują także po stronie świadomości samych zatrudnionych. Niestety wielu pracowników i wiele pracownic nie wie, w jakich sytuacjach, w jaki sposób i komu mają zgłaszać tego typu kwestie. Co więcej – czasem nie wiedzą nawet, że mają do tego prawo.

Świadomość dyskryminacji oraz wiedza na temat, czy dane zachowanie jest dyskryminacyjne, wciąż jest bardzo niska. Ludzie przyzwyczajeni są w swoich miejscach pracy do sytuacji, które mieszczą się w ramach aktów dyskryminacji, a nawet czasami i przemocy, ale nie są w ten sposób rozpoznawane przez nich samych.

Z prowadzonych przez Uniwersytet Jagielloński badań² w zakresie dyskryminacji wielokrotnej wynika, że na różnym etapie naszego życia grają rolę różne czynniki dyskryminujące, jednak wraz z rozwojem naszej kariery wydaje się, iż dostrzegamy ich coraz mniej. Podczas edukacji na dyskryminację wielokrotną

Osoba dyskryminowana często

boi się, że po zgłoszeniu incydentu będzie jeszcze bardziej prześladowana. Do tego dochodzi obawa, iż po zgłoszeniu faktu dyskryminacji będzie musiała po prostu odejść z pracy.

rzutują przede wszystkim takie elementy, jak: płeć, która jest najczęstszym kryterium wymienianym w kontekście dyskryminacji, zła sytuacja materialna, orientacja seksualna, wiek, wygląd, pochodzenie etniczne lub narodowe i religia. Wśród osób pracujących najczęściej pojawiającymi się kryteriami są: płeć, sytuacja materialna oraz orientacja seksualna. Różnicą widoczną na pierwszy rzut oka jest liczba cech, ze względu na które dana osoba czuje się dyskryminowana. Podczas gdy, będąc jeszcze w szkole czy na studiach, osoby dyskryminowane głównie wskazywały trzy, a nawet czasami i cztery cechy swojej tożsamości, ze względu na które czuły się dyskryminowane, tak na etapie pracy zawodowej zazwyczaj wspomniane są dwie, maksymalnie trzy takie cechy. Wygląda więc na to, iż wraz z rozpoczęciem pracy zawodowej albo czujemy się mniej dyskryminowani, albo rzadziej zwracamy na działania dyskryminujące uwagę, albo przywiązujemy wagę tylko do niektórych z nich. Nie dostrzegamy ich złożoności.

² M. Chustecka (red.), *Dyskryminacja wielokrotna – analiza zjawiska w obszarze edukacji i zatrudnienia*, Warszawa 2013.

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

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

Jak działać?

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

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

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

Tekst powstał w ramach współpracy „Personelu Plus” z think tankiem Diversity Hub, której celem jest propagowanie zarządzania różnorodnością.



Katarzyna Rodacka

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



dr Tomasz Dąbrowski

jest liderem think tanku Diversity Hub. Współtworzy i koordynuje projekty badawcze w obszarze Diversity & Inclusion. Naukowo związany z Uniwersytetem Jagiellońskim (Instytut Kultury, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej). Współtwórca metodyki Diversity & Inclusion Audit.

³ Temat ten (dot. unconscious bias) rozwinęty był w artykule A. Zarody-Dąbrowskiej, *Cichy wróg awansu kobiet*, „Personel Plus” 2018/8, s. 86–90.