



Diversity matters. My dostrzegamy w różnorodności wielki potencjał

2022-01-28

„Diversity matters. My dostrzegamy w różnorodności wielki potencjał” - Anna Zaroda-Dąbrowska w rozmowie z Bartłomiejem Małczyńskim opowiedziała o tym, dlaczego różnorodność i inkluzja mają znaczenie we współczesnym świecie.

Czym jest dla Pani różnorodność?

Różnorodność jest dla mnie faktem. Jest obliczem współczesnego świata. Czymś, z czym każdy z nas się spotyka, chociaż może nie do końca sobie to uświadamia (szczególnie w naszym kraju, który wydaje się być jeszcze dość jednorodny).

Dla mnie różnorodność jest czymś więcej niż spojrzeniem na człowieka z perspektywy podstawowych cech różnicujących jak: wiek, płeć, orientacja czy kultura, którą reprezentuje, czy pochodzenie etniczne. Ma wymiar indywidualny: kim jesteśmy, jakie mamy wartości, co nas tworzy jako człowieka, co jest dla nas najważniejsze.

To jest moja perspektywa, przynajmniej w odniesieniu do mojej pracy, którą wykonuję. Myślę, że nie każdy z nas zdaje sobie sprawę, że bez względu na to, że mamy podobny kolor skóry, żyjemy w mieście, które akurat jest bardzo różnorodne, ale w innych zakątkach Polski, gdzie może nam się wydawać, że jesteśmy jednorodni, tacy sami, to każdy i każda z nas jest przecież inny, wyjątkowy i to powinniśmy doceniać. Dla mnie to jest esencją różnorodności, takie pozytywne spojrzenie na człowieka w humanistycznym wymiarze.

Może górnolotnie to zabrzmie, ale z całym jego jestestwem, z wszystkimi jego cechami zaletami, ale także przywarami. Spojrzenie na osobę taką jaką jest, to jest dla mnie różnorodność. No i ma to oczywiście swój koloryt. W wersji globalnej różnorodność dla mnie osobiście to całe bogactwo świata, które jest on nam w stanie zaoferować. Natomiast w takim naszym mikrootoczeniu to to, co właśnie powiedziałam, wyjątkowość każdej osoby.

Liczy się różnorodność. Diversity matters - jak rozumieć to hasło?

Diversity matters. My dostrzegamy w różnorodności wielki potencjał. Tutaj trzeba zaznaczyć, czym się zajmujemy w Think Tanku Diversity Hub. Pracujemy ze środowiskiem biznesowym, ogniskujemy swoje działania przede wszystkim na tej sferze. Chcemy wspierać pracodawców w tworzeniu środowiska pracy, które będzie otwarte, które będzie wspierało nie tyle samą różnorodność, ale będzie dawało pracodawcom możliwość wykorzystania tego potencjału na rzecz swojego biznesu.

Zauważamy tendencję, że skupiamy się na tym, aby być różnorodni w perspektywie statystycznej i na tym poprzestajemy, albo na tym określamy swoje cele. Tymczasem chodzi o to, żeby dostrzec ten potencjał, jak można się rozwijać dzięki różnorodnym zespołom.

Pomagamy dostrzec to firmom i pomagamy im tworzyć takie środowisko pracy, zarówno od strony systemowej, proceduralnej, ale też procesów zarządzania ludźmi. Tak, by jak najlepiej wykorzystać te talenty, dając ludziom przestrzeń do tego, żeby mogli rozwijać swoje skrzydła, żeby mogli być sobą, żeby się dobrze czuli, odczuwali przynależność do miejsca pracy. Wtedy



przekłada się to z jednej strony na efektywność pracy ludzi, a z drugiej na sukces tej organizacji. Dlatego diversity matters – ale diversity jako ten pierwszy krok, bo po nim są inclusion (włączenie) i belonging (przynależność). To, że mamy różnorodne zespoły jest faktem, niezaprzeczalnym, czy tego chcemy czy nie. W Diversity Hub pracujemy nad tym, co z tym zrobić, żeby firma mogła wykorzystać w pełni ten potencjał.

Czym zajmuje się Think Tank Diversity Hub?

U podstaw naszej filozofii stoi założenie, że w miejscu pracy spędzamy tak dużo czasu, że się ono staje miejscem, które nas kształtuje jako ludzi. To co powiedziałam wcześniej jest ujęciem biznesowym naszej pracy: że my chcemy zmieniać biznes na lepsze, inwestując w środowisko pracownicze otwarte, bardziej przyjazne, tolerancyjne, równe, w którym są równe szanse dla wszystkich. To wtedy się przekłada na wiele korzyści biznesowych w obszarze efektywności pracy, kultury organizacji firmy i jej adaptacyjności. Natomiast w drugim ujęciu, bardziej humanistycznym, (a trzeba pamiętać, że jesteśmy fundacją), zajmujemy się tym, jak środowisko pracy zmienia nas jako ludzi.

Gdy pracujemy w środowisku, które pokazuje, że różnorodność jest dobra, że wzmacnia nasz potencjał, że mamy możliwość i okazję współpracować z wieloma osobami, które są inne od nas, wiele naszych wewnętrznych barier się niweluje i stajemy się bardziej otwarci na świat, rozszerzamy swoje horyzonty, zmieniamy swoją perspektywę. Nie zostaje to w miejscu pracy. Wynosimy to do swoich rodzin, do swojego otoczenia do swoich grup społecznych, w których funkcjonujemy. W ten sposób pracodawcy mają olbrzymi wpływ na kształtowanie postaw swoich pracowników. My to widzimy pracując z firmami i widzimy jak mocny jest to związek.

Czym jest inkluzja? Jak wpływa na pracę zespołu?

Mamy zespół, który jest różnorodny i to jest stan rzeczy, który widzimy. Możemy oczywiście jeszcze w tą różnorodność inwestować i ją świadomymi działaniami rozwijać w określonym kierunku, który jest nam z biznesowej perspektywy potrzebny. Z samej różnorodności niewiele nam wyniknie, bo w tym ujęciu każda firma jest w jakiś sposób różnorodna, jedna bardziej, druga mniej.

Sztuka polega właśnie na tym, żeby stworzyć środowisko pracy, w którym ta różnorodność – różne talenty, wartości, background, różne postrzeganie świata, można było wykorzystać. Żeby to zrobić potrzebny jest właśnie ten drugi krok – włączenie, inkluzja, a więc tworzenie otwartego i włączającego środowiska pracy. To są z jednej strony procedury, ale z drugiej strony, aktywnie budowana kultura organizacji pracy, która daje równe szanse wszystkim, która promuje szacunek do drugiego człowieka, która daje bezpieczeństwo psychologiczne, która daje też poczucie, że ludzie są częścią czegoś ważnego, że mają wpływ, że mają znaczenie, że są słuchani aktywnie.

Poczucie przynależności do organizacji, dzięki któremu lepiej się czują, dzięki, którym wzrasta ich poczucie lojalności, dzięki, któremu rośnie ich satysfakcja z pracy, że mają wpływ na działanie danej organizacji. Inkluzja to jest drugi krok po różnorodności. Hipotetycznie możemy być różnorodni i wcale z tego nic dobrego nie wyjdzie, bo na przykład nie będziemy widzieć czy dostrzegać korzyści z różnorodności. Jeśli nie stworzymy włączającego środowiska pracy to



różnorodność może okazać się dla nas problematyczna, bo będzie rodziła konflikty między ludźmi, bo będzie rodziła wiele naturalnych lęków przed czymś, co jest dla nas nieznaną, co jest nam obce, co jest inne od nas. Różnorodność nie może się rozwijać pozytywnie bez włączenia i na tym właśnie polega ten związek.

Organizacja Diversity Hub za swoje działania otrzymała tytuł Krakowskiego Ambadora Wielokulturowości i realizuje od kilku lat coroczne konferencje. Czy zechciałaby Pani przybliżyć

Mamy dwie najważniejsze dziedziny naszej działalności. Pierwsza jest to działalność misyjna, w której promujemy różnorodność, rozpowszechniamy, pokazujemy dobre praktyki, dzielimy się wiedzą. Robimy to od 2015 roku. To, co jest chyba naszym największym sukcesem, to, że przez te parę lat udało nam się stworzyć szeroką platformę współpracy osób i instytucji działających na rzecz różnorodności – praktyków i osób zainteresowanych różnorodnością w biznesie – społeczność, która się bardzo szybko rozszerza i przez jakiś czas była krajową społecznością, a teraz mogę śmiało powiedzieć, że jest społecznością globalną.

Największym naszym przedsięwzięciem w tej dziedzinie jest coroczna konferencja „D&I Changemakers”. Tegoroczna edycja odbyła się w grudniu. Zrealizowaliśmy bardzo dużą, nawet większą niż się spodziewaliśmy, konferencję online na temat różnorodności i włączenia. Na platformę konferencyjną zarejestrowało się ponad 1600 użytkowników i użytkowniczek, reprezentujących ponad 700 firm z 80 krajów, najwięcej z Polski, USA, Wielkiej Brytanii, Niemiec, Holandii i Francji. Mogli oni skorzystać z wiedzy ponad 70 ekspertów i ekspertek D&I z całego świata: paneli dyskusyjnych, sesji wiedzy, prezentacji dobrych praktyk.

Oddźwięk po konferencji był wyjątkowo pozytywny i możemy śmiało powiedzieć, że dziś jest to jedno z większych i bardziej rozpoznawalnych wydarzeń D&I na świecie. To nasze wielkie osiągnięcie. Ta konferencja jest od lat wspierana przez miasto Kraków, które rokrocznie nam pomaga w jej realizacji, nie tylko finansowo, ale i merytorycznie. W ubiegłym roku gościem konferencji był Robert Piaskowski (Pełnomocnik Prezydenta Miasta Krakowa ds. Kultury) a w tym roku jako prelegentka wystąpiła Nina Gabryś – Pełnomocniczka Prezydenta Miasta Krakowa ds. Polityki Równościowej) i mówiła o tym, w jaki sposób miasta współpracują w obszarze różnorodności na platformie biznesowej. Wszyscy czekamy cały rok na to na to wielkie wydarzenie. To jest jedno z naszych kluczowych działań, którym naprawdę żyje cała nasza organizacja przez wiele miesięcy w roku. Dzięki niemu promujemy idee różnorodności i włączenia do bardzo szerokiego, międzynarodowego grona odbiorców i jednocześnie pokazujemy Kraków jako miasto otwarte i wspierające.

Oprócz tego prowadzimy wiele otwartych spotkań, seminariów, projektów grantowych, do których jest zawsze otwarty dostęp dla uczestników i uczestniczek. W ich ramach robimy szkolenia, akademie, programy wspierające. W 2021 r. dzięki wsparciu Konsulatu USA w Krakowie i Ambasady Niemiec w Polsce stworzyliśmy Centrum ERG (grup pracowniczych, networków) w ramach którego przygotowaliśmy program podnoszący efektywność funkcjonowania grup pracowniczych, które są jednym z filarów włączającego środowiska pracy. W ramach centrum opracowaliśmy narzędzia i podręczniki dla liderów i liderki networków, zrealizowaliśmy szeroko zakrojony program mentoringowy oraz pierwszy międzynarodowy konkurs promujący najlepsze projekty networków (ERG Excellence Awards). Więc w tej



dziedzinie non-profit robimy dużo, publikujemy dużo, dzielimy się tą wiedzą, którą wytwarzamy tutaj w zespole. Wydaliśmy dwie książki na temat różnorodności i włączenia – w języku polskim i angielskim, które dostępne są online.

Oferujemy również wsparcie komercyjne dla firm i organizacji: szkolenia, doradztwo w wielu tematach dotyczących D&I: kultura inkluzywna, język inkluzywny, szkolenia międzykulturowe, nieświadome nastawienia (unconscious bias), niepełnosprawność, tematyka włączania osób LGBT+ problematyka międzygeneracyjna. Mamy misję, że chcemy pomagać firmom świadomie. Zdajemy sobie sprawę z różnych ciemnych stron procesu zarządzania różnorodnością, że może wywoływać ona wiele oporów pracowników i pracownic, nie wszyscy są zawsze przygotowani i otwarci.

Firmy powinny być na to gotowe i dojrzałe do tego podejść, w związku z tym, o ile są takie możliwości i wola, to prowadzimy badania, audyty w wersjach rozszerzonej i uproszczonej, żeby ocenić gotowość biznesu do tego, żeby wdrożyć polityki Diversity & Inclusion. Bardzo często są inspirowane przez firmy-matki, więc trzeba je zaadoptować do lokalnych warunków.. Mamy kilku klientów, którzy lokują swoje placówki w Polsce i dopiero zaczynają działalność na rynku polskimi już od pierwszego dnia proszą o wsparcie przy rekrutacji, przy zakładaniu oddziałów lokalnych. To jest też bardzo ciekawe, bo pokazuje dojrzałość biznesu. To są nasze komercyjne działania i mogłabym o nich dużo opowiadać, ale to byłaby już chyba reklama.

Wracając do tytułu Krakowskiego Ambasadora Wielokulturowości, rzeczywiście zostali nagrodzeni, i to już w pierwszej edycji, więc było to dla nas wielkie wyróżnienie. Staramy się, jak możemy pokazywać ten tytuł i go promować.

Poza tym, że mamy całą linię produktów i szkoleń w obszarze wielokulturowości a w naszej ofercie znajduje się wiele działań dotyczących wsparcia firm w tym zakresie, realizujemy wiele projektów międzynarodowych. Kilka z nich skupia się na wielokulturowości (CATLID, Intercultural Mediation, DICA). Ilekroć partnerzy odwiedzają nas, to zawsze Lajkonik jest z nami na spotkaniu. Nie jeździ z nami za granicę, bo jest trochę za ciężki, ale zawsze dzielimy się tą wiadomością ze wszystkimi naszymi partnerami spoza Polski.

Obecnie analizujemy projekt CATLID - Cultural Ambassadors Target Loneliness through Intercultural Dialogue, który wspiera osoby, które trafiają do kultury, której nie znają, w łatwiejszym dostosowaniu się, uczymy ich, jak dzielić się swoją kulturą tą drogą budować porozumienie ponad różnicami międzykulturowymi. Na przykład w ramach tego projektu w Centrum Wielokulturowym współorganizowaliśmy niedawno śniadanie kameruńskie otwarte dla szerszej publiczności. To nie są tylko działania dla naszego zespołu, ale właśnie wychodzimy zawsze na zewnątrz i chcemy się dzielić tą wiedzą, pokazywać i włączać jak najwięcej osób spoza naszej organizacji.

Jakie profity biznesowe powoduje różnorodność?

Na pewno zaczęłabym od tego, że będzie kilka perspektyw, różnych ujęć. O pierwszej już parę razy wspominałam - jest topoziom indywidualny, czyli jak pozytywne zarządzanie różnorodnością i inkluzja wpływa na pracownika. Na to, w jaki sposób jest on zaangażowany, jak jest lojalny. W środowisku, w którym się dobrze czujemy wzrasta nasze bezpieczeństwo



psychologiczne co się przekłada, jak pokazują badania, na lepsze zaangażowanie, na większą lojalność, na wyższy poziom satysfakcji pracownika, na lepszy obraz pracodawcy w oczach pracownika.

Dzięki różnorodności wzrasta kreatywność zespołów, bo ludzie wnoszą różne perspektywy, inne widzenie świata, kładą na stół nieszablonowe pomysły. Otwarte środowisko pracy sprawia, że człowiek czuje, że nie musi się obawiać tego, jakie ma pomysły, jakie ma wartości i jakie doświadczenia wnosi, chętniej się dzieli się tym, co wie, jest bardziej otwarty na wymyślanie zwariowanych pomysłów, szalonych, kreatywnych, out of the box.

Z tej perspektywy indywidualnej możemy przeskoczyć na perspektywę organizacji i tutaj znów kreatywność jako zbiorowy wynik dobrze zarządzanej różnorodności może się pojawić. Firmy różnorodne osiągają wyższy wskaźnik innowacyjności, wizerunkowo są bardziej atrakcyjne dla nowych kandydatów. Retencja pracowników jest dużo wyższa - ludzie nie odchodzą z firm, w których się dobrze czują. To też jest olbrzymia korzyść dla firmy, bo koszty pozyskiwania nowych pracowników są po prostu ogromne. A jeśli mamy bezpieczeństwo psychologiczne to jest multum różnych konsekwencji, z których każdą można przełożyć na korzyść biznesową.

Na przykład niższa absencja chorobowa. Ci, którzy są wykluczeni, nie czują się dobrze, odczuwają bardzo silny długotrwały, chroniczny stres, który w bardzo wysokim stopniu wpływa na ich zdrowie. Może powodować, że zwiększy się ilość dni zwolnień lekarskich itd. Bo po prostu ludzie są chorzy albo nie chcą przychodzić do pracy. Wśród korzyści biznesowych znajdują się też elastyczność. To, że mamy zespoły różnorodne, ta mnogość perspektyw też sprawia, że jesteśmy bardziej przygotowani na zmianę w otoczeniu wewnętrznym i możemy docierać na przykład do nowych grup klientów albo lepiej poruszać się w zmieniającym się otoczeniu. COVID pokazał, jak dobrze się odnalazły różnorodne i włączające firmy w perspektywie pandemii, jak one były do tego przygotowane. Są badania, które pokazują właśnie przełożenie na elastyczność i - adaptacyjność firm do takich zmieniających się warunków, ale też zmieniających się potrzeb klientów.

Jest jeszcze trzeci aspekt - proceduralny i ja go dostrzegam bardzo mocno. Firmy, które decydują się świadomie zarządzać różnorodnością i budują włączające środowisko pracy, dbają o procedury, o równy dostęp, gwarantują antydyskryminujące procedury i przeciwdziałają mobbingowi w miejscu pracy. Pracownicy się czują bezpiecznie, wiedzą do kogo się mogą zgłosić, w takich firmach notuje się mniej pozwów i odszkodowań, A więc też z tej perspektywy, zarówno wizerunkowej, ale też kosztów procesów, warto inwestować we włączające środowisko pracy.

Anna Zaroda-Dąbrowska - Founder, CEO & Expert at Think Tank Diversity Hub | WED Ambassador | Slow Management promoter. Doświadczony, kreatywny menedżer, finalistka konkursu Businesswoman Roku 2013 (Sukces Pisany Szminką). Specjalizuje się w tematyce Diversity & Inclusion. Autorka i ekspertka międzynarodowego projektu Tuned up! Tools Under the Need of Enhancing Diversity. Ekspertka w projektach innowacyjnych dotyczących zarządzania międzygeneracyjnego oraz leadershipu kobiet (Delphi, 2017). Prowadzi sesje D&I dla menedżerów (m. in dla BBH, State Street, Orlen, VW, PGE).



**Magiczny
Kraków**

Bartłomiej Małczyński - Specjalista ds. Unii Europejskiej w Instytucie Polityk Publicznych, prowadzi kanały komunikacyjne EUROPE DIRECT Kraków. Interesuje się literaturą, historią, polityką i filozofią, a także problematyką europejską i azjatycką. Wiceprezes stowarzyszenia Stacja Kooltura. Członek zespołu Działu Azjatyckiego Nowej Konfederacji oraz Forum Młodych Dyplomatów.