

EVERYDAY ~~EXCLUSION~~ INCLUSION

Studium naszych codziennych zachowań i tego, co moglibyśmy robić lepiej.

DEVELOR



Spis treści

3	Inne spojrzenie na normalność
4	Historia 1: Michał jest miłą osobą
9	Historia 2: Piknik rodzinny
13	Historia 3: Szkolenie Diversty, Equity & Inclusion
17	Wnioski: Inne spojrzenie zaczyna się od spojrzenia do środka

Inne spojrzenie na normalność

Istotą zachowań inkluzywnych jest przyznanie, że to, co obecnie robimy, może nie być wystarczające. Mimo, że jesteśmy dobrymi ludźmi, to czasem myślimy i działamy w sposób, który wyklucza innych bądź sprawia, że czują się mniej bezpiecznie.

Zmiana zaczyna się w nas samych.

W zbiorze krótkich opowieści będziemy śledzić zespół w trzech różnych sytuacjach. Historie są krótkie, ale wypełnione po brzegi inspiracjami.

Zapraszamy Cię do **sprawdzenia, co według Ciebie jest „normalne”** i czy istnieją normy, które według Ciebie wymagają rewizji.

Niezależnie od tego, czy jesteś specjalistą HR, który ma za zadanie rozwijać program DEI (Diversity, Equity, Inclusion) w swojej organizacji, menedżerem, który chce zrozumieć, co można zrobić lepiej w swoim zespole, aby wszyscy czuli się włączeni, czy pracownikiem, który chce poszerzyć swoje horyzonty - na poniższych stronach znajdziesz materiał do przemyśleń i działań.



HISTORIA 1:

Michał jest miłą osobą



Poznaj Michała i jego zespół - zanurz się w codzienne działania tej grupy. Sprawdź, czy potrafisz dostrzec niektóre problemy.



„Basia, wow! Twoje nowe włosy lśnią! Wyglądasz 15 lat młodziej!” komplementuje Michał (49, Lider zespołu), gdy Basia (47, marketing) wchodzi do sali konferencyjnej o 9:02.

Za chwilę ma zacząć się regularne, statusowe spotkanie zespołu zaplanowane na godzinę 9.00. Czterech starszych członków zespołu płci męskiej stoi przy kąciku kawowym, głośno dyskutując o wynikach wczorajszego meczu piłkarskiego, podczas gdy dwie kobiety siedzą przy stole konferencyjnym z otwartymi laptopami i nie biorą udziału w dyskusji mimo, że również widziały ten mecz...

Basia mamrocze "Dzień dobry" i rozpakowuje się w milczeniu. Nie ma ochoty podejść do ekspresu i zrobić sobie poranną kawę. O 9:11 do pokoju wchodzi dwóch kolejnych członków zespołu.

"Hura, teraz, kiedy wszyscy dotarli, możemy zacząć" krzyczy radośnie Michał i gestem nakazuje wszystkim zająć miejsca. Stefan (28) i Jan (39) proponowali wcześniej, aby rozpocząć spotkanie o 9:15, ponieważ ich pociąg dojeżdża na pobliską stację o 9:05, ale zostało to odrzucone słowami "Zawsze zaczynamy spotkania o 9:00."

Spotkanie rozpoczyna się od przeglądu wyników sprzedaży i statystyk, po czym przeradza się w dyskusję na temat tego, jak można poprawić wyniki.

„Może powinniśmy uprościć nasze komunikaty o korzyściach?” sugeruje cicho Stefan (28). Basia uważa, że to świetny pomysł, ale milczy. Niektórzy z „seniorów” przekrzykują go rzucając głośne opinie: "Chodzi o to, że klienci w regionie nie mają wystarczającej wiedzy, aby wybrać..." ... i dyskusja toczy się w różnych kierunkach przez około 15 minut.

"Powinniśmy uprościć nasze komunikaty dotyczące korzyści!" – ostatecznie oświadcza Michał. "Tak, tak, to jest rozwiązanie" - zgadzają się starsi członkowie zespołu i poklepują Michała po ramieniu doceniając pomysł.



Przeanalizujemy spotkanie zespołu Michała


Mikroagresje i nieświadome uprzedzenia w biurze

Michał jest miłą osobą. Prawdopodobnie **nie zdaje sobie sprawy** ze szkód, jakie wyrządza swoimi zachowaniami. **Nieświadomie** zraził do siebie dwie osoby - pozwalając na wykluczenie ich pogawędki na temat piłki nożnej; obraził i zaatakował tożsamość wiekową Basi swoim "komplementem", przez co Basia milczała przez całe spotkanie; **nieumyślnie** zaatakował również dwóch spóźnialskich, którzy nie mieszkają w mieście, jednocześnie próbując być zabawnym; i **nieumyślnie** pozwolił wszystkim zignorować pomysł Stefana. **Nie jest nawet świadomy**, że po prostu powtórzył jego pomysł, który został wypowiedziany 15 minut wcześniej i nie przyznaje, że uznanie starszych członków zespołu powinno trafić do Stefana, a nie do niego. Nie wie, że tak się stało. Wszyscy poszkodowani jednak to zauważyli i poczuli się niekomfortowo, co skutkuje mniejszą wydajnością.

Różnorodność, sprawiedliwość, włączanie i przynależność to bardzo delikatny temat, który często napotyka na wiele oporów ze względu na nieświadomą naturę wielu zachowań, które są alienujące, dyskryminujące, zastraszające lub raniące innych ludzi. Niestety to skutkuje niższym zaangażowaniem, niższą kreatywnością i niższą produktywnością.

W podejściu DEVELOR, skupiamy się najpierw na **tożsamości**. Tożsamość obejmuje cechy, przekonania i zespół cech osobowości, które definiują osobę.

"Moja tożsamość jest tym, co pozwala mi nie być identycznym z nikim innym". Amin Maalouf, libański pisarz



Tożsamość to moja płeć, wiek, pochodzenie etniczne, religia, wartości i wiele innych...

Tożsamość jest bardzo silną manifestacją tego, kim jestem i pomaga mi nawigować po świecie poprzez szukanie towarzystwa ludzi, którzy są do mnie podobni w taki, czy inny sposób. Skutkuje to **nieświadomym, pozytywnym nastawieniem** do osób podobnych do nas samych.

Wyzwanie polega na tym, że jeśli mam element tożsamościowy w postaci tego, kim jestem, to pośrednio określam też, kim nie jestem. Jeśli stwierdzam, że jestem Brytyjczykiem, to jednocześnie stwierdzam, że nie jestem Polakiem. To skutkuje **negatywnymi, nieświadomymi uprzedzeniami**. Będę szukał wyróżników, aby udowodnić, że jestem inny, co prowadzi do powstania kultury "my i oni". Zamiast kultury integracyjnej, skupiamy się na różnicach.

Nieświadome pozytywne nastawienie tworzy stereotypy i może prowadzić do faworyzowania. Negatywne nieświadome uprzedzenia prowadzą do negatywnych stereotypów i mikroagresji.

Mikroagresje - często nieświadome - to słowa lub zachowania, które **atakują tożsamość** drugiej osoby (jak komentarz Michała na temat nowej fryzury Basi). W efekcie energia psychiczna automatycznie zwróci się w kierunku wzmocnienia tożsamości i leczenia ran, zamiast trwać w spokoju i skupiać się na pracy. To właśnie dlatego Basia milczała na spotkaniu. Nietrudno o logiczny wniosek, że **kultura inkluzywna zwiększy bezpieczeństwo psychiczne i bezpośrednio przyczyni się do produktywności każdego zespołu, czy przedsięwzięcia - co potwierdzają badania**.

Widzimy więc, dlaczego inkluzywność jest kluczowa. Ale co z różnorodnością (diversity)?

Diversity (różnorodność) oznacza mnogość różnych tożsamości w zespole. W jaki sposób jest to korzystne dla biznesu? To proste. Wszystkie tożsamości żyją we własnych „bańkach”, widzą świat z różnych perspektyw i dlatego zróżnicowany zespół korzysta z wielości punktów widzenia połączonych w rozwiązanie, podczas gdy zespół niezróżnicowany po prostu przegapia setki różnych punktów widzenia i możliwości.



W każdym społeczeństwie konstrukcja społeczna daje **przywileje** pewnym grupom tożsamościowym. Przywileje to niezastżone korzyści. Mężczyźni są faworyzowani w stosunku do kobiet, osoby w pełni sprawne mają przywileje w stosunku do osób z niepełnosprawnościami, dominujące grupy religijne mają przewagę nad mniejszościami. To samo dotyczy rasy, pochodzenia etnicznego, a nawet wieku.

Świadoma organizacja koncentruje się na zapewnieniu sprawiedliwości, (która jest korektą konstrukcji społecznej) i polega na zapewnieniu równego dostępu, możliwości lub szans osobom z mniejszymi przywilejami.

W naszym przykładzie dojeżdżający do pracy członkowie zespołu mają ten kłopot, że brakuje im elastyczności w kwestii czasu przybycia. Prostym rozwiązaniem byłoby rozpoczęcie spotkania o 9.15, dzięki czemu wszyscy mają równe szanse i mogą być w równym stopniu uwzględnieni.

Podsumowując, jeśli istnieje różnorodność, sprawiedliwość i integracja, prowadzi to do przynależności. **Przynależność** to poczucie, że "jesteś w domu", jesteś psychologicznie bezpieczny, twoje zdanie jest cenne, twoja kreatywność kwitnie i możesz w pełni wykorzystać swój potencjał. Tego właśnie potrzebuje produktywna organizacja.

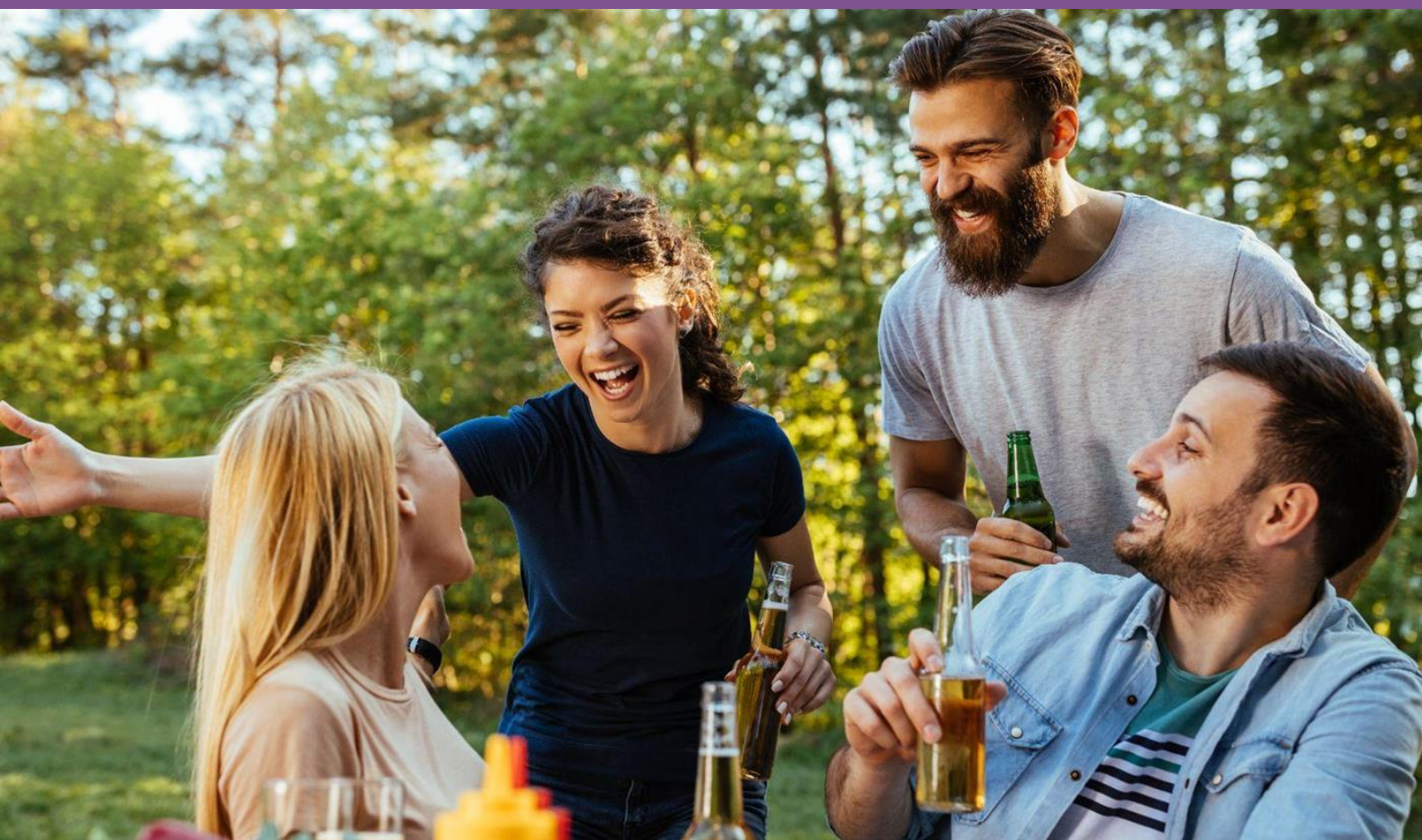
Jak więc możemy pomóc Michałowi i jego zespołowi? Wspierając ich w odkrywaniu ich odmiennych tożsamości i uświadamiając im ich uprzedzenia. Pomagając unikać mikroagresji i rozpocząć podróż w kierunku zróżnicowanej i inkluzywnej kultury. Naszym zadaniem powinno być przeprowadzenie ich od stanu naturalnej nieświadomości do uświadomienia - metaforyczne trzymanie lustra, aby uczynić ich świat lepszym miejscem.

P.S. Nie zapomnij, Michał jest miłą osobą!



HISTORIA 2:

Piknik rodzinny



Michał i jego zespół znowu się spotykają. Tym razem Michał chce zrobić coś miłego dla zespołu ale czy mu to się uda?
Zobaczmy...



Na cotygodniowym spotkaniu Michał poruszył nowy temat: „*Wiecie że naszym celem jest bycie firmą przyjazną rodzinie. HR organizuje Piknik Rodzinny z animacjami dla dzieci, a po nim przyjęcie dla nas wszystkich i naszych małżonek, więc...*”

Basia pomyślała: "Nie jestem facetem, idioto. Mam małżonka, a nie małżonkę. Jeśli nazywasz mnie facetem, to płać mi pensję faceta".

Stefan i Jan patrzyli na siebie z wyczekiwaniem. Czuli, że to nie jest ich dzień.

Stefan kształcił się w Emlyon Business School we Francji. Tam poznał swoją uroczą narzeczoną, Michelle, pogodną Francuzkę o senegalskim pochodzeniu. Nie mówił o niej nikomu poza Janem, gdy jechali razem do pracy pociągami. Przekonał się, że po piwie lub dwóch niektórzy ludzie mają skłonność do żartowania z ludźmi o innym odcieniu skóry niż biały - ostatnio żartowali z tego, jak mówią i poruszają się, z ich akcentu... Czuł, że ani Michelle, ani on nie czuliby się komfortowo podczas tego Pikniku Rodzinnego.

Jan przeszedł niedawno przez burzliwy rozwód. Stracił nie tylko żonę, ale i dwie córki. Nie mógł jeszcze tego przetworzyć i przewidywał, że jeśli się tym podzieli z innymi, Michał i inni będą mówić rzeczy w stylu "Och, biedaku, co za nieszczęście, jak mogę ci pomóc?". Wszystko to z dobrą intencją, bo Michał jest przecież miłym człowiekiem. Jan nie miał zupełnie ochoty na takie rozmowy.



Przeanalizujemy dyskusję na temat Pikniku Rodzinnego

Język wykluczenia i ukrywanie tożsamości w miejscu pracy.

Znaczenie używania **języka inkluzywnego** jest często ignorowane lub nawet nieakceptowane. Odnoszenie się do całego zespołu jako do mężczyzn, mówiąc o zaproszeniu „małżonek” może wydawać się przyjazne, ale w rzeczywistości jest to mikroagresja.

W przypadku Basi, Michał nieumyślnie zaatakował jej kobiecą tożsamość. Wiemy już, że jeśli tożsamość osoby jest atakowana, staje się ona jeszcze wyraźniejsza.

Basia poszła dalej myśląc: "Jeśli nazywasz mnie facetem, płać mi pensję faceta", co prowadzi do kolejnego znanego społecznie fenomenu, że kobiety zarabiają w miejscu pracy mniej niż mężczyźni. Zjawisko to zapewne również nieświadomie powstało z presji społecznej, że to mężczyzna powinien utrzymywać dom.

Jak w Twojej firmie radzi się z tym społecznie akceptowanym przekonaniem? W jaki sposób podejmujesz kroki w kierunku sprawiedliwości w miejscu pracy, aby zagwarantować ludziom takie same możliwości, jak i nagrody, niezależnie od elementów ich tożsamości, takich jak płeć, wiek, zdolności fizyczne?

W drugiej części opowieści o Pikniku Rodzinnym widzimy, jak Stefan i Jan, dwaj najbliżsi przyjaciele, patrzą na siebie z empatią, bo obaj wiedzą, że w miejscu pracy ukrywają pewne elementy swojego życia.

Ukrywanie występuje wtedy, gdy nie ujawniasz pewnych elementów swojej tożsamości, ponieważ czułbyś się z tym niekomfortowo, a może nawet byłbyś zastraszony, gdyby inni o tym wiedzieli.



W przypadku Stefana jest to kolor skóry jego narzeczonej. Wyczuł już nastawienie niektórych członków zespołu i wolałby o tym nie wspominać, bo byłoby to niekomfortowe dla niego samego, albo również dlatego, że pozostali członkowie zespołu musieliby retrospektywnie przeproszać za niektóre swoje wcześniejsze żarty. Łatwiej jest o tym nie mówić i to ukryć.

W przypadku Jana, mógłby on oczekiwać niechcianego współczucia lub nawet niechcianej rady - obie są w istocie formami mikroagresji - co tylko pogorszyłoby sytuację i zraniło jego uczucia. Wszyscy w miejscu pracy chowamy przed innymi niektóre elementy naszej tożsamości, aby wtopić się w otoczenie. Tylko **stuprocentowe** bezpieczeństwo psychologiczne może zagwarantować bezstresowe, komfortowe, integracyjne i otwarte miejsce pracy, w którym panuje atmosfera "mogę być, kimkolwiek chcę".

Niektórzy idą w ukrywaniu swojej tożsamości jeszcze dalej. Rzeczywiście, tak bardzo nie czują się bezpieczni w ujawnianiu elementów swojej tożsamości, że demonstrują coś zupełnie przeciwnego. Możesz znać kobiety liderki, które ubierają się jak mężczyźni lub demonstrują silne - społecznie akceptowane - męskie zachowania, takie jak bycie twardym, używanie przekleństw i tym podobne. Być może spotkałeś ludzi opowiadających antyklerykalne dowcipy po niedzielnej mszy i temu podobne kontrasty. Ukrywanie nie jest wygodne. Wymaga ciągłej uwagi, cały czas bycia czujnym, aby upewnić się, że nie zostaną odkryty. **Jakie elementy swojej tożsamości ukrywasz w miejscu pracy? Ile energii musisz temu poświęcać?**

Dlaczego więc ma to znaczenie biznesowe?

Jeśli znaczny procent Twojej energii idzie na ochronę tożsamości, a ukrywając ją leczysz rany po mikroagresjach to co dzieje się z Twoją produktywnością?



HISTORIA 3:

Szkolenie DEI Zróżnicowanie, Równość i Włączanie



Firma zaproponowała zespołom udział w szkoleniach DEI (Diversity, Equity and Inclusion). Zajrzyjmy do Sali szkoleniowej, w której przebywa zespół Michała. Kto wie co się wydarzy?



Zespół wszedł do sali szkoleniowej na szkolenie Diversity, Equity & Inclusion.

Sesja rozpoczęła się od oszałamiających faktów na temat tego, dlaczego DEI jest tak ważne dla wyników biznesowych. Następnie pojawiły się definicje tego, co każde z tych słów oznacza, jak rozwija się tożsamość i że wszyscy mamy nieświadome uprzedzenia..

Michał i niektórzy starsi członkowie zespołu, nie byli zbyt chętni do podjęcia tego tematu. Po pierwszej przerwie na kawę Michał wyraził swój opór: *"Naprawdę nie jest nam to potrzebne. Wszyscy są tu równi, wszyscy jesteśmy włączani do dyskusji. Przecież jesteśmy jak rodzina"*.

"Widzisz Michał", zareagowała Basia, "to jest istota problemu - jesteśmy rzeczywiście jak rodzina. Rodzina, w której starsi członkowie traktują protekcyjnie młodszych, nawet jeśli ci młodszy są 50+. Rodzina, w której kobiety mają różne role tylko dlatego, że są kobietami, w której mężczyźni muszą być silni i zarabiać pieniądze, a kobiety powinny zajmować się wszystkim innym. Wszystko to z dobrymi intencjami. Jesteśmy rodziną, a nie zespołem. Wolalabym należeć do zespołu, w którym ufamy sobie nawzajem i szanujemy się jako osoby za nasze indywidualne umiejętności, a nie za wiek, doświadczenie, płeć czy cokolwiek innego...."

W sali zapanowało niezręczne napięcie. Ulotniło się dopiero wtedy, gdy wszyscy w pełni zrozumieli, że nieświadome uprzedzenia są nieświadome z definicji, a mikroagresje nie są celową przemocą, lecz raczej nieświadomą ignorancją tożsamości drugiego człowieka.

Na koniec szkolenia uczestnicy przeprowadzili spotkanie retrospektywne i zaplanowali szereg działań - sesje informacji zwrotnej, normy spotkań zespołu, schematy komunikacji, aby zapewnić, że zdanie każdego zostanie usłyszane. Zmienili szereg procesów, aby zapewnić sprawiedliwość. Postanowili również wprowadzić większą różnorodność do procesu decyzyjnego, zapraszając klientów i inne zespoły do swojej działalności.



Diversity, Equity & Inclusion to drażliwy temat. Szczególnie trudny jest dla bardziej uprzywilejowanych członków zespołu, którzy muszą zmierzyć się z tym, jak bardzo mogli być ignorantami w tej kwestii w przeszłości. Często temat ten napotyka na ich opór.

"Nie mam uprzedzeń, ale znam wielu ludzi, którzy je mają (...)"

Wymaga to autorefleksji, aby przyznać, że **wszyscy mamy uprzedzenia** - nie jest to złe, jest to część naszej strategii przetrwania, jako ludzi - musimy tylko nauczyć się świadomie nimi zarządzać, **upewnić się, że nie wykluczamy ludzi i stworzyć dla nich stan przynależności**.

Jeśli zespół jest zróżnicowany i zapewnia równość wszystkim członkom zespołu, będą oni mieli poczucie przynależności. Należą do zespołu, w którym członkowie zespołu ufają sobie i szanują się nawzajem za swoje indywidualne wartości i mocne strony.

Przynależność jest odpowiedzią nie tylko na zaangażowanie pracowników i wydajność zespołu, **ale także najlepszym narzędziem do walki z dwoma trendami, z którymi mamy do czynienia po COVID**. Żyjemy w erze **"Wielkiej Rezygnacji"**, gdzie pracownicy odchodzą z pracy na niespotykaną dotąd skalę, a wielu z nich po prostu nie chce pracować, bo nie czuje przynależności, nie widzi celu swoich codziennych działań. Albo jeszcze gorzej: zostają. Odchodzą z pracy i zostają. Opisuje to zjawisko, które świat HR nazywa **"Quiet Quitting,, czyli ciche odchodzenie**. Tacy pracownicy zostają, ale nie podejmują inicjatywy, nie są kreatywni, nie są zaangażowani. Ich ciało jest w miejscu pracy, ich umysł jest gdzie indziej. Odchodzą i zostają.

Jak widzieliśmy na przykładzie Michała, istnieje rozwiązanie. **Rozwiązanie zaczyna się od budowania świadomości**. Dobrym pierwszym krokiem może być szkolenie Diversity, Equity and Inclusion, które może pomóc zakwestionować status quo i stworzyć podwaliny do budowy nowej jakości współpracy w zespole



Następnie realizacja inicjatywy zmiany kultury krok po kroku, np:

- **Zbadaj swoją kulturę spotkań.** Czy zapraszani są wszyscy, którzy powinni być? ... a może są jacyś "więźniowie", którzy siedzą na spotkaniu, ale nie są uwzględniani, nikt nie pyta ich o zdanie?
- **Czy masz zróżnicowane zespoły?** Czy raczej masz ludzi w tym samym wieku, tej samej płci, którzy widzą świat z tej samej perspektywy, będąc jednocześnie ślepyi na inne?
- **Jak zarządzasz mikroagresjami?** Czy masz i odczytujesz sygnały ostrzegawcze lub inicjatywy przekazywania informacji zwrotnej? Czy może pozwalasz im się nawarstwiać, aż wybuchną?
- **Jakiego języka używasz na spotkaniach i w każdej formie komunikacji?** Czy ma on na celu włączenie czy - nieświadomie - wykluczenie innych?
- Listę można wydłużyć, priorytety będą się różnić w zależności od organizacji, ale pewnie kroki trzeba podjąć.

Aby zwiększyć efektywność osobistą, wzmocnić zaangażowanie pracowników, zbudować bezpieczeństwo psychologiczne, stworzyć poczucie przynależności, a na końcu gry - zwiększyć wyniki biznesowe całej organizacji.



Inne spojrzenie na Ciebie, mnie i na nas.

Tak jak Michał jest miłą osobą, która ma pewne nieświadome uprzedzenia, tak samo my wszyscy. To nie znaczy, że jesteśmy złymi ludźmi. Jesteśmy miłymi ludźmi ORAZ czasami myślimy i działamy w sposób nieinkluzywny... co możemy z tym zrobić?

Pamiętaj, że inkluzywność zaczyna się od nas, jednostek.

Autorefleksja, świadomość własnych nieświadomych uprzedzeń, jest niezbędnym pierwszym krokiem w tym procesie. Ale co się dzieje, gdy rozpoznasz je w określonej sytuacji? Cóż, może po prostu zrobisz P.A.U.Z.Ę?

Pay attention (zwróć uwagę) na to, co dzieje się z Twoimi osądami. Czy są one oparte na faktach, czy też wpływają na nie uprzedzenia lub stereotypy?

Acknowledge (uznaj) swoje reakcje, interpretacje i uprzedzenia. Rozpoznaj i zaakceptuj, czy Twoje uprzedzenia czają się w danej sytuacji, prawdopodobnie zniekształcając Twoją ocenę

Understand (zrozum) istotność różnych perspektyw. Bądź świadomie otwarty na różne opinie, preferencje i perspektywy.

Seek (poszukuj) najbardziej skutecznego, produktywnego sposobu radzenia sobie z sytuacją. Staraj się znaleźć rozwiązanie, dążąc do scenariusza win-win.

Express (wyrażaj) swoje zmienione poglądy lub postępuj zgodnie z nimi. Jeśli uważasz, że zachowałeś się lub powiedziałeś coś nieodpowiedniego, nie bój się przeprosić i wyrazić swoją zmienioną opinię. Albo po prostu zachowaj się odpowiednio.

Życzymy Ci wszystkiego najlepszego w Twojej podróży do bardziej integracyjnego siebie i bardziej integracyjnej organizacji. [Skontaktuj się z nami](#) - możemy pomóc Ci otworzyć dyskusję o różnicowaniu, równości i włączaniu poprzez warsztaty i szkolenia.

DEVELOR

Rozwijamy
potencjał
pracowników,
zespołów i firm.

Obserwuj nas na:



Skontaktuj się z nami!



www.develor.pl

Everyday Inclusion

Studium naszych codziennych zachowań i tego, co moglibyśmy robić lepiej.

© DEVELOR International, 2022

Published by: DEVELOR International

Author: Imre Szucs

Editorial: Réka Greff, Marek Lutz

Layout & Design: Marek Lutz

*DEVELOR is a multinational training and development company with 30 years on the market and presence in 19 countries. **We grow individuals and teams at work.***

www.develor.pl

www.develor.com