Gender Index

PODRĘCZNIK TRENERSKI

ZARZĄDZANIE FIRMĄ RÓWNYCH SZANS

Gender Index

PODRĘCZNIK TRENERSKI
ZARZĄDZANIE FIRMĄ RÓWNYCH SZANS

Publikacja została przygotowana w ramach projektu „Gender Index" przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.

Poglądy przedstawione w niniejszej publikacji nie odzwierciedlają stanowisk państw członkowskich wchodzących w skład zarządu wykonawczego Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (United Nations Development Programme), instytucji Organizacji Narodów Zjednoczonych ani państw członkowskich Unii Europejskiej.

W przypadku cytowania fragmentów należy umieścić przypis:
„Podręcznik trenerski Zarządzanie Firmą Równych Szans",
EQUAL, Fundacja Feminoteka, Warszawa 2008.

Wszelkie uwagi i zapytania dotyczące niniejszej publikacji należy kierować pod adresem wydawcy:
Fundacja Feminoteka
ul. Warecka 8/91, 00-040 Warszawa
tel., faks: 022/ 826 83 05
www.feminoteka.pl, e-mail: info@feminoteka.pl

Redakcja: Agnieszka Grzybek
Korekta: Agnieszka Mrozik
Przygotowanie podręcznika – koordynacja: Michał Pawlęga, Joanna Piotrowska

Projekt okładki inspirowany plakatem „Equality Empowers"
UNFPA 2005 przygotowany przez Real Design Associates/NY

Projekt graficzny: Teresa Oleszczuk
Skład, łamanie: Palebek

Warszawa 2008
ISBN 978-83-924783-2-4

Elektroniczna wersja publikacji dostępna na stronie
www.genderindex.pl oraz www.feminoteka.pl

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE

1. Szkolenia „Zarządzanie firmą równych szans": założenia i cele – *Małgorzata Dymowska* 7

2. Projekt „Gender Index" – *Magdalena Gryszko* 11

CZĘŚĆ 1
Zarządzanie różnorodnością – teksty, koncepcje, kontrowersje

3. Racjonalność i użyteczność: na marginesie dyskusji o różnorodności – *Ewa Rutkowska* 17

4. Zarządzanie różnorodnością a przeciwdziałanie dyskryminacji: dylematy – *Marta Rawłuszko* 20

5. (Nie)różnorodność w Polsce – *Marta Abramowicz* 27

6. Model rozwoju wrażliwości międzykulturowej jako narzędzie analizy organizacji – *Małgorzata Dymowska* 34

CZĘŚĆ 2
Szkolenie „Zarządzanie firmą równych szans" – krok po kroku

7. Szkolenia „Zarządzanie firmą równych szans": wprowadzenie – *Maja Branka* 45

8. Konspekt szkolenia (program ramowy) 49

9. Szczegółowy program szkolenia – *Maja Branka, Małgorzata Dymowska* 53

10. Scenariusze ćwiczeń – *Maja Branka, Małgorzata Dymowska* 74

CZĘŚĆ 3
Dyskryminacja w miejscu pracy – materiały pomocnicze

11. Dyskryminacja w zatrudnieniu – *Krzysztof Śmiszek* 83

12. Mobbing w zatrudnieniu – *Krzysztof Śmiszek* 96

13. Propozycje wewnątrzzakładowych regulacji antydyskryminacyjnych – *Krzysztof Śmiszek* 99

14. Odpowiedzialność za dyskryminację i mobbing – *Krzysztof Śmiszek* 100

15. Elastyczne kobiety na rynku pracy – *Sylwia Chutnik* 102

16. Podstawowa charakterystyka prawna elastycznych form zatrudnienia – *Krzysztof Śmiszek* 112

17. Przykłady pism sądowych dotyczących dyskryminacji i mobbingu – *Irmina Kotiuk* 116

18. Informacja dla pracowników i pracownic na temat równego traktowania. 126

19. Wzór regulacji wewnętrznej dotyczącej przeciwdziałania dyskryminacji oraz molestowaniu i mobbingowi – *Jarosław Marciniak* 129

CZĘŚĆ 4
Ćwiczenia dodatkowe

20. FAQ – *Anna Dzierzgowska, Michał Pawlęga, Ewa Rutkowska* 141

21. Warsztaty antydyskryminacyjne – *Anna Dzierzgowska* 149

22. Scenariusze ćwiczeń antydyskryminacyjnych – *Anna Dzierzgowska* 152

CZĘŚĆ 5

23. Bibliografia 164

24. Polecana literatura/ strony internetowe 166

25. Noty o autorkach i autorach podręcznika 168

26. Slajdy

WPROWADZENIE

Małgorzata **DYMOWSKA**

Model rozwoju wrażliwości międzykulturowej jako narzędzie analizy organizacji

I. Polityka różnorodności w firmie jako proces zmiany kultury organizacyjnej

Włączenie kwestii różnorodności do polityki firmy wymaga uznania różnic kulturowych i indywidualnych, istniejących pomiędzy pracownikami, oraz przyjęcia, że owe różnice w miejscu pracy wpływają na wartości, postawy oraz strategie zachowania kobiet i mężczyzn.

Zarządzanie różnorodnością polega na tym, że organizacja docenia różne walory, jakie ludzie wnoszą do swej pracy, a w efekcie właściwego zarządzania tymi różnicami powstaje środowisko, w którym każda zatrudniona osoba czuje się doceniana, wszystkie jej talenty są w pełni wykorzystane, a organizacja osiąga swoje cele[1]. „Nie chodzi tylko o to, by otaczać się ludźmi, którzy się od nas różnią. Konieczny jest też klimat, w którym każdy może wyrażać wszystkie aspekty swojej osobowości podczas pracy”[2].

Tak rozumiana polityka zarządzania wymaga fundamentalnej zmiany zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i indywidualnym. Efektywne wykorzystanie różnorodności wiąże się ze zmianą kultury organizacyjnej, a kultura organizacji nie zmieni się poprzez ogłoszenie planu wdrożenia choćby najdoskonalszej strategii czy polityki – konieczna jest także zmiana nastawienia i zachowania pracowników – przede wszystkim menedżerów, ale także szeregowych pracowników i pracownic.

Przez kulturę organizacji rozumie się sposób życia w organizacji[3] – wyznawane wartości, postawy oraz systemy przekonań wyrażane poprzez zwyczaje, praktyki i symbole organizacyjne; normy zachowania panujące w organizacji, które wpływają na sposoby traktowania ludzi i odnoszenia się do siebie nawzajem oraz wykonywania pracy. Kultura organizacji odzwierciedla to, co wspólne dla jej członków/ członkiń, dzięki czemu mogą oni czuć się do siebie podobni, ale również umacnia różnice, na których się opiera. Menedżerowie czy pracownicy często nie zdają sobie sprawy z tego, czym jest kultura ich organizacji, dopóki nie pojawi się w niej osoba, która różni się zdecydowanie od reszty zespołu – może to być np. pięćdziesięciolatek w zespole trzydziestolatków, kobieta w męskim zespole czy obcokrajowiec.

Włączanie kwestii różnorodności do polityki firmy wymaga działania w wielu obszarach i jest procesem uwzględniającym zarówno wprowadzenie konkretnych procedur i instrumentów, jak i włączenie równości i różnorodności do kluczowych wartości firmy.

1. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, str. 238.
2. G. Brown, *Równość szans – krok po kroku*, [w:] *Przewodnik dobrych praktyk. „Firma równych szans”*, Warszawa 2007.
3. M. J. Hatch, *Teoria organizacji*, Warszawa 2002, s. 208.

Małgorzata DYMOWSKA

I. „Zarządzanie firmą równych szans": założenia i cele

W ramach projektu „Gender Index" został opracowany program szkoleniowy dla pracodawców „Zarządzanie firmą równych szans", mający na celu promowanie wśród pracodawców i pracodawczyń modelu zarządzania organizacją, uwzględniającego politykę równouprawnienia płci. Szkolenie „Zarządzanie firmą równych szans" zostało skonstruowane tak, aby przedstawić pracodawcom i pracodawczyniom związek polityki równych szans z działalnością biznesową, pokazać kierunek rozwoju tego rodzaju polityki – i wynikających z niej strategii – w organizacji, wreszcie wskazać, co jest koniecznością, a co wyborem dla pracodawcy. Stąd w programie szkolenia znalazł się moduł poświęcony obowiązującym przepisom antydyskryminacyjnym prawa pracy oraz moduł prezentujący korzyści płynące z zarządzania różnorodnością w organizacji.

Dzięki doświadczeniom zebranym podczas szkoleń dla pracodawców zrodził się pomysł stworzenia podręcznika, który by w jak najbardziej kompleksowy sposób przedstawił scenariusz tego typu programu edukacyjnego, odwołując się jednocześnie do szerszego kontekstu teoretycznego i prawnego.

Konstruując program szkolenia „Zarządzanie firmą równych szans", zastanawialiśmy się, w jaki sposób przekonać polski biznes do wdrażania polityki równych szans we własnych organizacjach. Zdecydowaliśmy się położyć nacisk na korzyści (nie tylko finansowe), wynikające z prowadzenia przedsiębiorstwa zgodnie z zasadami równych szans, ale wskazywaliśmy również na zagrożenia, które pojawiają się w przypadku nieprzestrzegania tych zasad. Takie podejście wymagało połączenia dwóch strategii zarządzania personelem – polityki równych szans w miejscu pracy i zarządzania różnorodnością[1].

Aby czerpać korzyści z różnorodności, nie wystarczy zadbać o to, aby zwiększyła się reprezentacja personelu płci dotychczas niedoreprezentowanej, aby nasz personel był zróżnicowany społecznie lub by została zatrudniona odpowiednia liczba osób niepełnosprawnych. Wręcz przeciwnie, badania pokazują, że traktowanie tego problemu wyłącznie w kategoriach reprezentacji poszczególnych grup przyczynia się do zahamowania efektywności[2].

Korzyści przynosi dopiero wprowadzenie takich rozwiązań, które stwarzają wszystkim pracownikom i pracownicom równe możliwości i zapobiegają wszelkim przejawom dyskryminacji. Warunkiem jest również właściwe zarządzanie różnicami. Właściwe, czyli takie, które:

1. Więcej na ten temat zob.: M. Rawłuszko, *Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością*, [w:] *Przewodnik dobrych praktyk. „Firma równych szans"*, Gender Index, Warszawa 2007, s. 27-29.
2. D. A. Thomas, R. J. Ely, *Różnice mają znaczenie. Nowy paradygmat zarządzania różnorodnością*, [w:] *Harvard Business Review. Kobiety i biznes*, Gliwice 2006.

- umożliwia włączanie różnorodnych perspektyw pracowników w główny nurt operacyjny organizacji;
- uznaje różne sposoby podejścia do pracy i wykonywania obowiązków;
- docenia różnorodność opinii i spostrzeżeń;
- kwestionuje dotychczasowe założenia organizacji dotyczące jej funkcji, operacji, strategii, praktyk i procedur;
- poddaje analizie różnice kulturowe w obrębie organizacji w celu dokonania oceny ich wpływu na wykonywaną pracę;
- dąży to zintegrowania powyższych doświadczeń z ogólnymi podstawami kultury organizacyjnej i praktyk biznesowych[3].

Osiągnięcie takiego modelu zarządzania to oczywiście wizja idealna, a szkolenie „Zarządzanie firmą równych szans" jest jedynie, jak pisze Maja Branka we wprowadzeniu do szkolenia (str. 45): „wstępem, zachętą do przyjrzenia się własnej firmie czy organizacji, własnemu rozumieniu tego tematu. Szkolenie ma rozbudzić apetyt na «firmę równych szans», ale go nie zaspokaja – pokazuje jedynie kierunek zmiany". Więcej informacji na temat powstawania koncepcji szkolenia oraz przygotowania programu znajduje się w części II podręcznika we wspomnianym rozdziale (s. 45).

II. Do kogo adresowany jest program szkolenia

Program szkolenia został zaprojektowany w taki sposób, aby przede wszystkim odpowiedzieć na potrzeby kadry zarządzającej różnego szczebla małych, średnich i dużych przedsiębiorstw.

Szkolenie jest skierowane do tych osób, które albo samodzielnie podejmują decyzje w firmie, albo mają na nie zasadniczy wpływ:

- członków i członkiń zarządów firm oraz menedżerów i menedżerek wyższego szczebla, od których zaangażowania w znacznym stopniu zależy wprowadzanie zmian w firmie,
- średniej kadry kierowniczej, której zadaniem jest wspieranie swoich podwładnych w procesie zmiany, jaką jest tworzenie „firmy równych szans",
- kierowników działów HR, odpowiedzialnych za politykę i procedury personalne firmy.

Każda zmiana w organizacji wymaga zaangażowania i akceptacji szefa/ szefowej. Tym bardziej wprowadzenie tak nowej i w gruncie rzeczy kontrowersyjnej w Polsce zmiany, jaką jest firma równych szans. Aby działania na rzecz polityki równych szans i różnorodności miały jakiekolwiek widoki na powodzenie, muszą być akceptowane i wspierane przez szefów/ szefowe, a w następnej kolejności przez kadrę zarządzającą. Dlatego ważne jest, aby udział w szkoleniu brały osoby kluczowe dla organizacji i posiadające moc decyzyjną.

Na podstawie już przeprowadzonych szkoleń można powiedzieć, że największe korzyści czerpią z nich przedstawiciele i przedstawicielki firm zatrudniających powyżej dziesięciu osób. Ten warunek wydaje się oczywisty, ponieważ podczas szkolenia przyglądamy się jednostkom, ale w kontekście pracy zespołowej i zarządzania zespołami.

3. Tamże.

III. Podsumowanie przeprowadzonych szkoleń

Program szkolenia został przetestowany podczas trzynastu szkoleń, przeprowadzonych w ramach projektu „Gender Index" od lutego do listopada 2007 roku. Wzięli w nich udział przedstawiciele i przedstawicielki ponad stu firm (m.in.: Avon, Bank Zachodni WBK, Deloitte, GE Money Bank, Klub 7, Motorola, Międzynarodowe Targi Gdańskie, Novartis Poland, ORLEN Administracja, Południowy Koncern Węglowy, Studio „Styl i Uroda", Vattenfall Heat Poland, Wakacje.pl i in.).

Uczestnicy i uczestniczki szkoleń zrealizowanych w ramach projektu „Gender Index" podkreślali rolę tych warsztatów w procesie uświadamiania sobie mechanizmów dyskryminacji i dostrzegania nierówności, zwłaszcza w ich wymiarze mikro. Jedna z uczestniczek stwierdziła: „[Zyskałam] świadomość, że nie tylko jestem dyskryminowana, ale i dyskryminuję oraz pozwalam, aby stereotypy były podstawą moich decyzji". Większość osób przyznała, że podczas szkolenia zaprezentowano rozwiązania i narzędzia przydatne w ich pracy oraz – co istotne – takie, które z powodzeniem można wprowadzić w firmie.

Na pytanie, czy polecił(a)byś innym udział w tym szkoleniu 99 proc. osób stwierdziło, że jest ono godne polecenia! Poniżej kilka przykładowych uzasadnień pozytywnych odpowiedzi:

i. „Bo to jest świetne szkolenie".
ii. „Aby inni uświadomili sobie istnienie problemu i umieli nazwać konkretne zjawiska".
iii. „Daje nową wiedzę i spojrzenie".
iv. „Rozszerzenie spojrzenia na organizację".

Szczegółowe wnioski z ewaluacji, istotne dla realizacji celów szkolenia i ważne dla osób prowadzących zajęcia na podstawie programu „Zarządzanie firmą równych szans", zostały uwzględnione w części 2 podręcznika w szczegółowym programie *szkolenia „Zarządzanie firmą równych szans"* (s. 53) .

IV. Jak korzystać z podręcznika?

Podstawowym celem niniejszego opracowania jest przygotowanie trenerów i trenerek do realizacji programu szkoleniowego „Zarządzanie firmą równych szans". Teksty zebrane w tym podręczniku zostały tak dobrane, aby ułatwić przeprowadzenie dwudniowego szkolenia dla przedstawicieli i przedstawicielek polskiego biznesu.

W części pierwszej zamieszczamy teksty prezentujące różne podejścia do koncepcji zarządzania różnorodnością i omawiające teorię dotyczącą tej strategii zarządzania organizacją. Z jednej strony pokazują one zalety tego nowego podejścia, przekładające się na wymierne zyski przedsiębiorstw i podnoszące ich efektywność, z drugiej odwołują się do szerszego kontekstu społeczno-prawnego i filozoficznych założeń, które mu przyświecają. Włączenie kwestii różnorodności do polityki firmy polega nie tylko na stworzeniu konkretnych procedur i instrumentów, ale co ważniejsze, wiąże się ściśle z budowaniem kultury organizacyjnej w oparciu o wartości równości i poszanowania różnicy.

W części drugiej przedstawiamy program dwudniowego szkolenia „Zarządzanie firmą równych szans", dając osobom szkolącym konkretne wskazówki, proponując scenariusze

ćwiczeń. Jego idea wyrasta z założenia, że perspektywę równości płci należy pokazywać nie tylko jako obowiązek prawny czy realizację wartości społecznych, lecz przede wszystkim jako podejście, które przynosi firmie korzyści – i to nie tylko finansowe. Jedną z nich jest silny, twórczy, lojalny wobec firmy zespół pracowników i pracownic.

Teksty w części trzeciej podręcznika wprowadzają nas w szeroki kontekst dyskryminacji, opierającej się na różnych przesłankach. Omawiają dyskryminację w zatrudnieniu wraz z jej różnorodnymi formami, tj. molestowaniem i molestowaniem seksualnym, oraz mobbing w miejscu pracy – zjawiska, o których w Polsce zaczęto mówić od niedawna. To, że nienazwane, nie oznacza, że wcześniej nie istniały. Ale dopiero dzięki akcesji do Unii Europejskiej, która wymusiła dostosowanie polskiego prawodawstwa do standardów unijnych, zyskaliśmy narzędzia pozwalające im przeciwdziałać. W tej części zamieszczamy także wzory pism sądowych dotyczących dyskryminacji w zatrudnieniu i mobbingu, które mogą pomóc osobom dyskryminowanym w dochodzeniu ich praw w sądzie.

W czasie szkoleń poruszających kwestię tak wrażliwą i drażliwą jak równość płci czy równe szanse kobiet i mężczyzn, zdarza się, że padają różne pytania i stwierdzenia, wynikające ze stereotypowego postrzegania roli kobiet i mężczyzn i szerzej – ze stereotypów dotyczących płci kulturowej. Dlatego w części czwartej podpowiadamy, jak odpowiedzieć na tego typu stwierdzenia z pomocą grupy uczestniczącej w szkoleniu.

Program „Zarządzanie firmą równych szans", opisany w tym podręczniku, to z jednej strony konkretna i gotowa propozycja szkoleniowa, z drugiej zaś baza do stworzenia własnego pomysłu na szkolenie dotyczące równości szans w zatrudnieniu. Dlatego w części czwartej podręcznika zamieszczamy także scenariusze wybranych ćwiczeń pomagających przełamać stereotypowe myślenie na temat płci, które mogą zostać wykorzystane do budowania części szkolenia poświęconej identyfikacji barier utrudniających wdrożenie standardu równych szans w organizacji.

W materiałach zostały zawarte także informacje dla pracowników i pracownic na temat równego traktowania, przykłady wewnętrznych regulaminów dotyczących przeciwdziałania dyskryminacji, molestowaniu seksualnemu oraz mobbingowi, a także wykaz umów, które mogą być zawierane w przypadku elastycznych form zatrudnienia.

Mamy nadzieję, że w podręczniku znajdziecie nie tylko konkretną wiedzę trenerską, wskazówki szkoleniowe, ale że zainspiruje on was do twórczego eksperymentowania i elastycznego korzystania z proponowanego modelu. Powodzenia!

Magdalena **GRYSZKO**

Projekt „Gender Index”

Projekt „Gender Index”[1] zainicjował w Polsce na szeroką skalę dyskusję na temat zarządzania równością szans i różnorodnością w miejscu pracy. Dzięki podejmowanym w jego ramach działaniom problematyka równości szans weszła w Polsce do głównego nurtu debaty o efektywnym zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Projekt, finansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, powstał jako innowacyjna odpowiedź na problem dyskryminacji kobiet na rynku pracy w Polsce. Koncepcja projektu, opracowana przez ekspertów i ekspertki Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), wpisuje się w politykę ONZ na rzecz równych szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy oraz wychodzi naprzeciw zaleceniom prawodawstwa międzynarodowego i polskiego dotyczącego równego traktowania w zatrudnieniu – m.in. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej (rozdział II, artykuł 33); polski kodeks pracy (art. 112 i 113); *Konwencja w sprawie eliminacji wszelkich form dyskryminacji kobiet* (zwana od angielskiej nazwy CEDAW)[2].

Badania i działania UNDP pokazują, że równość płci, rozumiana nie tylko jako przestrzeganie podstawowych praw człowieka, ale także jako zapewnienie kobietom i mężczyznom równego dostępu do wszelkich dóbr i usług społecznych, stanowi istotny warunek osiągnięcia trwałego rozwoju społeczno-ekonomicznego i wspiera procesy pokojowe na świecie. W 2000 roku, pięć lat po podpisaniu przez rząd polski pekińskiej *Platformy Działania*, wszystkie państwa członkowskie ONZ, w tym Polska, przyjęły *Milenijne Cele Rozwoju*, zawierające zobowiązanie do znaczącej poprawy jakości życia na całym świecie do roku 2015. Jednym z kluczowych milenijnych celów jest promocja równouprawnienia płci (cel 3: *Promote gender equality and empower women*). Uznano, że bez rzeczywistego równouprawnienia płci inne cele nie zostaną osiągnięte, w szczególności w takich obszarach, jak ograniczanie ubóstwa, poprawa opieki zdrowotnej czy upowszechnienie edukacji.

Projekt „Gender Index” postawił sobie za cel wypracowanie i upowszechnienie efektywnego, uwzględniającego politykę równouprawnienia płci, modelu zarządzania zasobami ludzkimi. Został opracowany i jest popularyzowany model „firmy równych szans”.

1. Informacje o działaniach projektu oraz publikacje i artykuły dotyczące zarządzania różnorodnością i strategii równych szans dostępne są na stronie www.genderindex.pl.
2. *Konwencja w sprawie eliminacji wszelkich form dyskryminacji kobiet* (CEDAW) uchwalona w 1979 roku rezolucją Zgromadzenia Ogólnego ONZ, ratyfikowana przez ponad 150 krajów członkowskich ONZ, wyznacza międzynarodowe standardy w zakresie ochrony praw kobiet we wszystkich dziedzinach życia, w tym dostępu do rynku pracy. Komitet ONZ ds. Eliminacji Wszelkich Form Dyskryminacji Kobiet (CEDAW) skierował w styczniu 2007 roku na ręce polskiego rządu rekomendacje, w których zwraca uwagę na fakt, iż mimo wprowadzonego do kodeksu pracy zakazu bezpośredniej i pośredniej dyskryminacji, brakuje w Polsce ogólnego prawa antydyskryminacyjnego, które zawierałoby definicję dyskryminacji kobiet zgodnie z art. 1 Konwencji i obejmowałoby wszystkie obszary potencjalnej dyskryminacji, o których mowa w Konwencji. Komitet CEDAW zaapelował do władz polskich o systematyczny monitoring rynku pracy w zakresie równości szans kobiet i mężczyzn.

„Gender Index" pokazuje, że równość szans w miejscu pracy to kwestia nie tylko prawna i etyczna, lecz również ekonomiczna[3]. Wdrożenie opartego na koncepcji zarządzania różnorodnością modelu „firmy równych szans" wraz z przestrzeganiem kodeksu pracy w zakresie zasad równości i niedyskryminacji przekłada się bezpośrednio na wzrost innowacyjności i efektywności organizacji. Główną grupą docelową projektu „Gender Index" jest kadra kierownicza wyższego i średniego szczebla. Proponowane rozwiązania mogą być wdrażane zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym oraz w organizacjach pozarządowych.

Główne rezultaty projektu

Główne rezultaty projektu „Gender Index" to: wskaźnik *gender index*, konkurs „Firma Równych Szans", model szkoleniowy „Zarządzanie firmą równych szans" oraz *Przewodnik dobrych praktyk. „Firma Równych Szans"*.

1. Wskaźnik *gender index*

Opracowany w ramach projektu wskaźnik *gender index* to pierwsze w Polsce narzędzie, które bada w skali mikro (z perspektywy miejsca pracy) obszary nierównego traktowania ze względu na płeć i służy monitorowaniu miejsca pracy w zakresie równości szans. Wskaźnik został opracowany przez zespół ekspertek i ekspertów z czołowych ośrodków akademickich i badawczych w Polsce.

Wskaźnik *gender index* obejmuje siedem obszarów przedmiotowych:

1. rekrutacja,
2. dostęp do awansów,
3. ochrona przed zwolnieniami,
4. dostęp do szkoleń,
5. wynagrodzenia,
6. ochrona przed molestowaniem seksualnym i mobbingiem,
7. możliwość łączenia obowiązków zawodowych i rodzinnych.

Podczas badań wskaźnikiem *gender index* organizacja opisywana jest przez wektor zawierający składowe podzielone na wymienione wyżej siedem obszarów. Wśród cech, które znajdują się w końcowym zbiorze charakterystyk, są zarówno cechy ilościowe, jakościowe, jak i o charakterze porządkującym. Informacje wykorzystywane jako wartości cech w odniesieniu do poszczególnych organizacji gromadzone są metodą badań ankietowych. Podczas pierwszych badań wskaźnikiem *gender index* ankiety kierowane były do działów kadr, pracodawców/ pracodawczyń oraz pracowników/ pracownic. Po raz pierwszy wskaźnik użyty został podczas I edycji konkursu „Firma Równych Szans" w 2006 roku[4].

3. Więcej o korzyściach ekonomicznych wynikających z wdrażania strategii równych szans i zarządzania różnorodnością zob. w artykule Marty Rawłuszko *Zarządzanie różnorodnością a przeciwdziałanie dyskryminacji: dylematy* (s. 20).
4. Szczegółowy raport z badań Firma Równych Szans 2006, opisy budowy wskaźnika *gender index* oraz metodologia badań zob.: *Gender Index narzędzie monitorowania równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, red. naukowa: Ewa Lisowska, Warszawa 2007.

2. Konkurs „Firma Równych Szans"

Celem konkursu „Firma Równych Szans" jest wyróżnienie liderów polskiego biznesu i administracji publicznej wprowadzających najskuteczniejsze rozwiązania w obszarze zarządzania równością szans w miejscu pracy oraz popularyzacja dobrych praktyk.

W I edycji konkursu w 2006 roku udział wzięły 52 organizacje, które zostały przebadane przy użyciu wskaźnika *gender index*. Laureatami pierwszej edycji konkursu „Firma Równych Szans" zostali:

W kategorii dużych przedsiębiorstw:

Miejsce 1. Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris S.A.

Miejsc 2. Motorola Polska Electronics Sp. z o.o.

Miejsce 3. IBM Polska Sp. z o.o.

W kategorii małych i średnich przedsiębiorstw:

Miejsce 1. Bahpol Sp. J. Bogdan Krysiak i Henryk Krysiak

Miejsc 2. Euromot Sp. z o.o.

Miejsce 3. Wakacje.pl Sp.z o.o.

Dodatkowo wyróżnienia otrzymali:

Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych SKOK, BP Polska Sp.z.o.o. oraz Centrum Badań Jakości Sp. z o.o.

Konkurs spotkał się z dużym zainteresowaniem biznesu i opinii publicznej.

Do II edycji konkursu zgłosiło się ponad 130 firm.

3. Model szkoleniowy „Zarządzanie firmą równych szans"

„Zarządzanie firmą równych szans" to pierwszy w Polsce program szkoleniowy oparty na koncepcji zarządzania różnorodnością, skierowany do kadry kierowniczej małych, średnich i dużych przedsiębiorstw oraz sektora publicznego. W szkoleniach, które odbywają się od początku 2007 roku, wzięło udział ponad 120 firm i instytucji publicznych z 99% poziomem wysokiej satysfakcji ze szkoleń.

Model szkoleniowy „Zarządzanie firmą równych szans" został przygotowany przez zespół ekspertów i ekspertek z zakresu zarządzania, prawa i równości płci. Przy konstruowaniu programu szkolenia wykorzystano wiedzę i praktyki europejskie związane z tworzeniem miejsca pracy sprzyjającego równym szansom kobiet i mężczyzn, a także wnioski ze spotkań dyskusyjnych zorganizowanych wśród pracodawców małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Krakowie i Warszawie w listopadzie 2006 roku.

W ramach upowszechniania modelu szkoleniowego „Zarządzanie firmą równych szans" przygotowany został cykl szkoleń trenerskich[5].

4. *Przewodnik dobrych praktyk. „Firma Równych Szans"*

Przewodnik dobrych praktyk. „Firma Równych Szans" to pierwsza, opracowana w Polsce publikacja z zakresu zarządzania uwzględniającego zasadę równości szans kobiet i mężczyzn, przedstawiająca innowacyjne rozwiązania w obszarze równości szans w miejscu pracy. Zbiór dobrych praktyk powstał na podstawie badań przeprowadzonych w 34 organizacjach w Polsce. Ostatecznie do publikacji zakwalifikowano 58 praktyk (z 27 organizacji), które zaprezentowano na tle ogólnej koncepcji zarządzania zasobami

5. Więcej w artykule Mai Branki *Szkolenia „Zarządzanie firmą równych szans: wprowadzenie"*, zamieszczonym w niniejszym podręczniku, s. 45.

ludzkimi z podziałem na zasady etyczne, pozyskiwanie pracowników/ pracownic oraz ich rozwój, politykę wynagradzania, równowagę między życiem zawodowym i osobistym, przeciwdziałanie molestowaniu seksualnemu i mobbingowi oraz inne działania promujące równość płci.

Zebrane materiały nie mają charakteru naukowego ani instruktażowego. Zgodnie z definicją dobre praktyki mają stanowić inspirację dla innych organizacji, zainteresowanych wdrożeniem skutecznej i opłacalnej ekonomicznie strategii równych szans w miejscu pracy[6].

Podsumowanie

W głównych działaniach projektu „Gender Index": w konkursie „Firma Równych Szans", szkoleniach oraz opracowaniu *Przewodnika dobrych praktyk. „Firma Równych Szans"* wzięło udział około 300 organizacji z sektora prywatnego i publicznego. W konferencjach i debatach projektu do stycznia 2008 roku uczestniczyło łącznie około 2000 osób. Informacje o działaniach projektu dotarły poprzez media i kampanię świadomościową do kilku milionów Polaków i Polek. Za szczególne osiągnięcia w zakresie wyrównywania szans kobiet na rynku pracy projekt wyróżniony został godłem Europejskiego Roku Równych Szans, a rezultaty współpracy ponadnarodowej projektu – broszury *Principles for the Successful Implementation of Equality Measures* oraz *Quality Standards for Gender Equality and Diversity Training*[7] – zostały wybrane przez Komisję Europejską jako wyróżniające się praktyki.

Wypracowane w ramach projektu „Gender Index" modelowe rozwiązanie na rzecz wyrównania szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy jest narzędziem, które może w skuteczny sposób pomóc w wypełnianiu zobowiązań wynikających z Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, prawa unijnego oraz ratyfikowanych przez Polskę konwencji ONZ w obszarach dotyczących równości szans na rynku pracy. Włączenie wskaźnika *gender index* do krajowych badań statystycznych i systemów monitorowania sytuacji kobiet i mężczyzn pracujących w sektorze prywatnym i publicznym oraz wdrożenie w obu sektorach wypracowanego w ramach projektu modelu zarządzania przyczyniłoby się między innymi do zwiększenia liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych, zmniejszenia różnic między zarobkami kobiet i mężczyzn oraz zmniejszenia liczby bezrobotnych kobiet, a w efekcie do poprawy sytuacji kobiet na rynku pracy zgodnie z rekomendacjami, które Komitet ONZ ds. Eliminacji Wszelkich Form Dyskryminacji Kobiet (CEDAW) przekazał na ręce rządu polskiego w styczniu 2007 roku.

6. Elektroniczna wersja *Przewodnika dobrych praktyk. „Firma równych szans"* dostępna na stronie www.genderindex.pl.
7. Elektroniczna wersja broszur dostępna jest na stronie www.genderindex.pl.

CZĘŚĆ 1

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ

TEKSTY, KONCEPCJE, KONTROWERSJE

Ewa **RUTKOWSKA**

Racjonalność i użyteczność: na marginesie dyskusji o różnorodności

1. Różnorodność jako racjonalność

Trudno ściśle określić, kiedy różnorodność jako koncept teoretyczny na dobre zadomowiła się w naszych słownikach. Z pewnością, jeśli chodzi o Polskę, termin ten jest stosunkowo nowy i nie zawsze tak samo rozumiany. Zgodnie z definicją, zarządzanie różnorodnością to stworzenie pracownicom i pracownikom warunków pozwalających na pełne wykorzystanie ich możliwości. To także nastawienie na rozwój indywidualny osób zatrudnionych, jak i przedsiębiorstw. Jakkolwiek zabrzmieć to może abstrakcyjnie, zaryzykujemy stwierdzenie, że koncepcja różnorodności narodziła się wraz z europejską racjonalnością w ujęciu Oświeceniowym. Za podstawę takiego myślenia można bowiem uznać wiarę w to, że wzajemny szacunek jednostek, równość, kariera zależna od talentu[1] opierają się na zdrowym rozsądku. Jeśli tak, ów zdrowy rozsądek musi nam nakazać odrzucenie tego, co z nim sprzeczne, a więc: uproszczeń intelektualnych, stereotypów i generalizacji. Dwie ostatnie kategorie prowadzą nas do pracy nad indywidualizmem i docenieniem kompetencji jednostki na każdym możliwym polu. Prowadzą także do całkowitego uznania wolności. Stąd już tylko krok do przyznania prawa do istnienia kolejnemu konstruktowi rozumu – prawom człowieka.

Wiara w uniwersalność praw człowieka umożliwia regulację życia społecznego, jak również sprawia, że rację bytu mają praktyki demokratyczne. Trudno mówić o różnorodności, odrzuciwszy język praw człowieka – i choć podejmuje się próby przesunięcia ciężaru gatunkowego różnorodności w stronę ekonomiczną, unieważnienie języka prawoczłowieczego w ogóle nie wchodzi w rachubę. Uznanie tego, co wcześniej niedoceniane, redefinicja wartości obowiązujących, pokazanie nowych kierunków myślenia, włączenie grup marginalizowanych to nie tylko idee realizowane przez Rewolucję Francuską (będącą wszak kwintesencją ideałów Oświecenia), lecz również myślenie w kategoriach różnorodności. Ryzykując więc pewien skrót myślowy, można powiedzieć, że współczesne rozważania teoretyczne, jak również praktyka z obszaru zarządzania różnorodnością mają swe korzenie w projektach racjonalizmu oświeceniowego, kiedy to po raz pierwszy wypowiedziano walkę stereotypom, kiedy postawiono znak równości pomiędzy ludźmi i kiedy po raz pierwszy wyciągnięto z tej równości rzeczywiste konsekwencje.

2. Przed Rewolucją i przed różnorodnością

Różnorodność, podobnie jak Rewolucja Francuska, czy ściślej, jeden z jej owoców – *Deklaracja Praw Człowieka i Obywatela*[2] – na trwałe zmieniła myślenie normatywne. Przed

1. Por. M. Środa, *Indywidualizm i jego krytycy*, Warszawa 2003, s. 191.
2. Warto pamiętać o Olympii de Gouges, która w 1791 roku ogłosiła Deklarację Praw Kobiety i Obywatelki. Domagała się zrównania praw obu płci między innymi w obszarze edukacji, zarządzania własnym majątkiem, aktywnego uczestnictwa w sferze publicznej i w polityce oraz równego dostępu do instytucji kościelnych i przywilejów płynących z życia rodzinnego. Dwa lata później, kiedy Rewolucja Francuska obracała się w swoje przeciwieństwo, a ideały zaczęły zjadać własny ogon, de Gouges została zgilotynowana.

1789 rokiem trudno w istocie mówić o sensownych próbach zachwiania istniejącymi normami. Człowiek to osoba wyższego stanu, płci męskiej, rasy białej. Prawdopodobnie, gdyby zapytać o definicję człowieka w czasach przedoświeceniowych, podany wyżej opis byłby na tyle „naturalny", że nawet nie trzeba by było wymieniać wszystkich jej części składowych.

Podobnie rzecz będzie się miała z czasami *przedróżnorodnościowymi*: będzie już dla nas jasne, że do definicji człowieka włączymy obie płcie, być może pochodzenie etniczne, ale niekoniecznie wiek, nie zawsze (nie)pełnosprawność, możemy nie uwzględnić faktu posiadania lub nieposiadania dzieci, obowiązków dotyczących opieki nad osobami zależnymi, orientacji seksualnej i wielu innych czynników. W naszej *przedróżnorodnościowej* definicji człowieka na rynku pracy istotne będą jego kompetencje (mimo że włączamy płeć, nie przeszkadza to nam ciągle używać „neutralnego" języka, który opisuje całość bytu i – tylko przypadkiem – jest męskoosobowy), zasoby i możliwości rozwoju. Nie będziemy się więc zastanawiać, czy człowiek na rynku pracy realizuje się; będzie nas interesowała jego skuteczność. Nie będziemy zajmować się tym, co dzieje się w jego życiu prywatnym, bowiem trwale będziemy oddzielać dwie sfery życia ludzkiego: prywatną i publiczną, by wzorem wczesnoliberalnych myślicieli nie pozwolić, by wartości z jednej sfery – takie jak choćby troska o innych – przenikały do drugiej, w której powinny liczyć się wydajność i niezależność. Innymi słowy, będziemy w radykalny sposób odrzucać to, co inne niż znany nam wzorzec, w obrębie którego świetnie się poruszamy. Będzie to trwało dopóty, dopóki nie postawimy pytania, czy wszyscy i wszystkie tak świetnie ten wzorzec rozumiemy i czy w ogóle jest on nam potrzebny.

3. Różnorodność jako redefinicja pojęcia pracy

Pierwsze redefinicje pojęcia pracy nie pojawiły się bynajmniej wraz z myśleniem w kategoriach różnorodności. Nie będziemy tu z braku miejsca śledzić wszystkich jego przemian, warto jednak wspomnieć o kilku kluczowych momentach, które – jak można sądzić – doprowadziły nas do różnorodności. Wraz z wytworzeniem się szerokiej warstwy ludzi pracujących poza rolnictwem doszło do ukształtowania doktryny pracy sumiennej, dzięki której rozkwitła protestancka etyka pracy. Ta ostatnia nie tylko przyczyniła się do stworzenia mechanizmów wolnego rynku, ale również przemian w świadomości: praca odtąd miała być postrzegana jako przywilej, dobro i zasługa.

W początkach wieku XIX pojęcie pracy ewoluowało w kierunku indywidualistycznym: pracę zaczęto postrzegać jako samorealizację – niestety niemożliwą do osiągnięcia. Dostrzegamy tu potencjalne możliwości pracujących, ale widzimy, że w warunkach pracy masowej, indywidualne zdolności i predyspozycje nie są tak istotne jak produktywność.

Rozwój technologii w wieku XX spowodował, że praca stała się nieco lżejsza – oczywiście mowa tu o pewnej średniej globalnej; nie będziemy porównywać warunków pracy, bo może okazać się, że nie wszystkie kraje przeszły tę samą pojęciową drogę przemian i nie wszystkie są na tym samym etapie praktycznym. Tym samym zwiększyły się możliwości kontroli pracy, jej intensywności, a zatem także kontroli nad pracownikami i pracownicami.

Można zatem przyjąć, że kolejnym etapem redefinicji pojęcia pracy staje się teoria czy raczej teorie różnorodności (do liczby mnogiej uprawnia nas wspomniany na początku brak jednolitej definicji, jak również ujęcia tematu: od moralnego poprzez społeczny do

ekonomicznego). Etap ten jest o tyle rewolucyjny, że jego wprowadzenie nie musi, choć może, o czym niżej, być uzasadniane ekonomicznie. Reorganizacja pracy i zmiany systemowe nie są wymuszone presją rynku, lecz mają przyczyny natury społecznej czy wręcz etycznej. O zarządzaniu i o pracy nie myśli się już w kategoriach władzy i pola walki, na którym przetrwają najskuteczniejsi i najdłużej utrzymujący się na powierzchni.

Zmiana wizerunku pracowników i pracownic spowodowała również zmianę samej definicji pracy. Po pierwsze, zaczęto cenić kompetencje do tej pory kwitowane pobłażliwym uśmiechem, jako co najmniej niestosowne w wielkim biznesie. Elastyczność, komunikacja, troska o innych, dobra atmosfera w pracy, tolerancja rozumiana jako brak rywalizacji i uznanie, że każda osoba ma swoje zdolności i umiejętności, które powinna rozwijać, zamiast stawać w szranki o laur najbardziej wydajnego pracownika miesiąca – oto cnoty, które zaczęto coraz bardziej doceniać w nowoczesnych modelach zarządzania.

Te zmiany szły w parze z nowym sposobem myślenia o pracy jako takiej, która przestała być najwyższą wartością i jedynym prawdziwym dobrem. Okazało się, że godzenie życia prywatnego i zawodowego nie dotyczy już tylko matek, ewentualnie ojców, ale i osób nie posiadających rodzin. Okazało się również, że w krajach rozwiniętych ludzie chętnie podejmują pracę na część etatu, co nie znaczy, że nie wiążą się z organizacją, która ich zatrudnia. Ludzie chętniej wiążą się emocjonalnie z miejscem, w którym mają dużą swobodę, ich zdolności są doceniane, zaś opinie uznawane za ważne i brane pod uwagę.

4. Różnorodność jako utylitaryzm

Spróbujmy pokazać na koniec użyteczność różnorodności, czyli przełożyć język moralności (różnorodność jako realizacja dobra wspólnego), teorii społecznych (różnorodność jako konsekwencja niemożliwych do zatrzymania procesów społecznych) na język zysków. Różnorodność poniekąd wprost odnosi się do samej definicji utylitaryzmu, pojmowanego jako dążenie do jak największego szczęścia dla jak największej liczby ludzi. Korzyści płynące z różnorodności dla pracowników i pracownic zostały już wymienione; za najważniejsze z nich uznać należy docenienie talentów osób należących do grup marginalizowanych i umożliwienie im realizacji na rynku pracy. Dla pracodawców korzyścią będzie większy kapitał wiedzy i większy zasób doświadczeń w organizacji, tym samym zapewnią sobie bardziej zaangażowany – bo dowartościowany – zespół. Korzyścią dla przedsiębiorstw będzie także poprawa wizerunku, a w konsekwencji zwiększenie dochodów. Nawet jeśli potraktujemy poszanowanie różnorodności jako element PR lub wyraz społecznej odpowiedzialności biznesu, to nie szkodzi. Jeśli stosujemy się do zasad równego traktowania i podejścia antydyskryminacyjnego, mniejsze znaczenie mają powody, dla których podjęliśmy decyzję o zarządzaniu różnorodnością.

Warto także pamiętać, że różnorodność, z jednej strony osadzona głęboko w kulturze europejskiej, wyrasta także z antydyskryminacyjnego prawa unijnego, do którego przestrzegania Polska jest zobligowana[3].

3. Więcej na ten temat w artykule Krzysztofa Śmiszka *Dyskryminacja w zatrudnieniu* w niniejszym podręczniku, s. 83.

Marta **RAWŁUSZKO**

Zarządzanie różnorodnością a przeciwdziałanie dyskryminacji: dylematy

Zarządzanie różnorodnością to strategia służąca zwiększeniu zysków organizacji poprzez jak najpełniejsze wykorzystanie zróżnicowanego potencjału jej pracowników i pracownic. „Polityka związana z zarządzaniem różnorodnością uznaje, że istnieją różnice pomiędzy pracownikami oraz że te różnice, jeśli właściwie się nimi zarządza, umożliwiają wydajniejsze i skuteczniejsze wykonywanie pracy”[1]. Przyglądając się zarządzaniu różnorodnością jako możliwej odpowiedzi na zjawisko dyskryminacji w miejscu pracy, należy wziąć pod uwagę trzy wzajemnie powiązane elementy tej propozycji: rozumienie pojęcia różnicy, sposób postrzegania pracownika/ pracownicy oraz rolę i cele działań pracodawcy ze szczególnym naciskiem na warunek uzyskania zysku. Analizując zarządzanie różnorodnością w ramach tych trzech, zależnych od siebie, obszarów, warto odpowiedzieć na następujące pytania: a) jak zdefiniowana jest różnorodność pracowników i pracownic, b) jak określa się przyczyny dyskryminacji w miejscu pracy, c) jakie są pośrednie i ostateczne cele zarządzania różnorodnością.

Różnorodność pracowników

Zarządzanie różnorodnością zakłada, że ludzie różnią się od siebie i że różnice te warto docenić i wykorzystać w ramach działań organizacji. Różnorodność definiowana jest bardzo szeroko: jako wszystkie te elementy, pod względem których różnimy się między sobą i jesteśmy do siebie podobni (np. płeć, wiek, orientacja seksualna, pochodzenie etniczne, wyznanie, język, miejsce zamieszkania, styl życia, wygląd etc.). W przeciwieństwie do polityki równych szans, która rozpoznaje gorsze położenie tzw. grup mniejszościowych i tworzy specjalne instrumenty ułatwiające dostęp do rynku pracy i rozwój w ramach firm osobom narażonym na dyskryminację, zarządzanie różnorodnością zajmuje się różnicami istniejącymi na poziomie indywidualnym w oderwaniu od przynależności grupowych i ich konsekwencji. Przyjmuje się, że praktycznie każdy element ludzkiej tożsamości, który może zróżnicować zespół osób, będzie potencjalnie korzystny dla organizacji. Dlatego żaden z tzw. wymiarów różnorodności nie powinien być uważany przez firmę za mniej lub bardziej ważny. Mogłoby się wydawać, że ponieważ zarządzanie różnorodnością jest strategią skierowaną do osób funkcjonujących w organizacji, natomiast w minimalnym stopniu odnosi się do sytuacji na rynku pracy, równość jest po prostu faktem i nie pozostaje nic innego, jak tylko świętować indywidualne różnice. Na przekór retoryce praktyka pokazuje jednak, że bardzo trudno uciec od przynależności grupowych[2]. Z perspektywy rynku pracy fakt znalezienia się w grupie kobiet po 45. roku

1. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Kraków 2000, s. 238.
2. G. Kirton, A. Green, *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach*, Oxford 2005, s. 131.

życia czy osób niedowidzących może mieć dla konkretnej jednostki decydujące znaczenie, jeżeli chodzi o możliwości otrzymania pracy, jak i rozwoju zawodowego. Problem ten dostrzegają również organizacje, które w ostatecznym rozrachunku nie zaznaczają wyraźnych różnic między polityką równości płci a zarządzaniem różnorodnością[3]. Przykładem mogą być wewnętrzne programy firm skupione wokół problemu równości kobiet i mężczyzn. Elastyczne formy zatrudnienia, systemy monitorowania równości płac lub na przykład programy mentoringowe dla kobiet przedstawiane są jako sztandarowe rozwiązania zarówno pod hasłem równości, jak i różnorodności w miejscu pracy. Podobieństwa mogą okazać się jednak pozorne. Na poziomie definiowania problemu i kreowania rozwiązań widoczne są istotne, z punktu widzenia zapobiegania dyskryminacji, różnice. Wyróżnia się cztery główne strategie traktowania kwestii równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy[4].

1. Pierwsze podejście („**Dopasujmy kobiety!**”) definiuje płeć (*gender*) jako różnice między kobietami i mężczyznami wynikające z różnic biologicznych oraz odmiennych doświadczeń życiowych. Kobiety rzadziej i krócej niż mężczyźni pracują w biznesie, dlatego brakuje im pewnych umiejętności oraz wiedzy, aby z powodzeniem konkurować z mężczyznami. Problemem są same kobiety i ich gorsze przygotowanie do pełnienia ról zawodowych, podejmowania rywalizacji, sprawowania władzy. Chcąc promować równość, należy wspierać kobiety przez warsztaty rozwojowe, szkolenia zawodowe, coaching oraz programy mentoringowe, tak aby szanse zostały wyrównane.

Polityka równościowa prowadzona w oparciu o takie założenie może pomóc konkretnym kobietom odnieść sukces i stworzyć pozytywne wzorce kobiet sukcesu. Podejście to pozostaje jednak zupełnie obojętne na społeczny kontekst dyskryminacji ze względu na płeć i niesłusznie wskazuje na kobiety jako źródło problemu.

2. Druga strategia („**Świętujmy różnice!**”) definiuje płeć poprzez odmienne sposoby wychowania i socjalizacji kobiet i mężczyzn, które prowadzą do powstania „kobiecego” i „męskiego” sposobu bycia. Problem dyskryminacji kobiet wynika z faktu, że „kobiece” umiejętności, wiedza i styl pracy nie są cenione na rynku. Rozwiązaniem jest docenienie „kobiecego” podejścia, a narzędzie zmiany to szkolenia wśród pracodawców i menedżerów na temat „męskich” i „kobiecych” wartości.

Zaletą tego podejścia jest docenienie wartości, które społecznie przypisywane są kobietom, i wskazanie na alternatywny sposób pojmowania świata, relacji międzyludzkich, hierarchii ważności etc. Jednocześnie strategia ta niesie ze sobą ryzyko, że stereotypy płciowe zostaną wzmocnione („wszystkie kobiety w pracy kierują się emocjami i intuicją, w przeciwieństwie do mężczyzn, którzy zawsze stawiają na zdrowy rozsądek i prawa logiki”).

3. Trzecia możliwość („**Stwórzmy równe szanse!**”) proponuje spojrzenie na płeć poprzez pryzmat różnic w traktowaniu, określaniu szans życiowych i dostępu do zasobów w oparciu o biologiczny podział na kobiety i mężczyzn. W podejściu tym widoczny jest

3. Por. M. Rawłuszko, *Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością,* [w:] *Przewodnik dobrych praktyk. „Firma Równych Szans”,* Warszawa 2007.
4. Na podstawie: D. Kolb et al., *Making change: a framework for promoting gender equity in organizations*, [w:] R. J. Ely, E. G. Foldy, M. A. Scully, *Reader in Gender, Work, and Organization*, Oxford 2003.

szerszy kontekst społeczny dyskryminacji kobiet, rozumiany przez pryzmat istniejących relacji władzy. We współczesnych społeczeństwach Zachodu kobiety mają mniejsze szanse na pracę i rozwój zawodowy z powodu stereotypów i uprzedzeń, które przypisują im niższe kwalifikacje i umiejętności, oraz na skutek tradycyjnych ról społecznych, obarczających kobiety obowiązkami związanymi z macierzyństwem, opieką nad rodziną oraz prowadzeniem gospodarstwa domowego. Organizacje powinny wprowadzać konkretne instrumenty mające na celu wyrównanie „reguł gry". Wśród proponowanych rozwiązań znajdziemy: przejrzyste reguły rekrutacji i awansu, politykę przeciwdziałającą molestowaniu seksualnemu, elastyczne formy pracy, zapewnienie opieki nad dziećmi, indywidualne ścieżki kariery, monitorowanie równości wynagrodzeń.

Trzecie podejście stanowi definicję tego, co określamy mianem polityki równych szans. Jego mocną stroną jest podkreślenie społecznego uwarunkowania dyskryminacji kobiet w miejscu pracy oraz bogaty zasób instrumentów, których zastosowanie stwarza rzeczywiste możliwości wyrównania szans kobiet i mężczyzn. Niestety, zatrzymanie się tylko na poziomie polityki personalnej i konkretnych procedur nie gwarantuje trwałej zmiany w organizacji.

4. Czwarta strategia („**Zrewidujmy kulturę pracy!**") przyjmuje, że problem płci w firmie to nie kwestia kobiet i dyskryminacji, lecz kultury organizacyjnej, głęboko ukrytych wartości i norm, które porządkują funkcjonowanie wszystkich pracowników. Podejście to zakłada, że praktyki społeczne, w tym również funkcjonujące w danej organizacji, zostały stworzone przez białych, heteroseksualnych, uprzywilejowanych klasowo mężczyzn i odzwierciedlają ich doświadczenia oraz wartości. Praktyki te wydają się być neutralne, lecz w rzeczywistości podtrzymują, wzmacniają i reprodukują różnice poprzez ignorowanie lub deprecjonowanie tego, co społecznie przypisane jest kobietom. Te nacechowane płciowo praktyki mogą znajdować odzwierciedlenie na przykład w sposobie komunikacji i podejmowania decyzji (np. nieformalne dyskusje podczas spotkań koleżeńskich w męskim gronie po godzinach, tzw. *old men networks, boys' clubs*) lub w definiowaniu cech „najlepszego" pracownika (regularne zostawanie po godzinach jako oznaka zaangażowania i pracowitości, tzw. *long hours culture*). Działania równościowe powinny opierać się na analizie, krytyce i zmianie kultury organizacyjnej, tak aby płeć nie stanowiła podstawy wykluczenia lub dyskryminacji. Podejście zakłada długotrwały proces zmiany i uczenia się przez organizację, wychodzący poza proste wdrożenie procedur lub instrumentów równościowych. Co więcej, strategia może być odpowiedzią na feministyczny postulat tych, którzy zamiast zdobywania istniejących instytucji, dążą do ich przekształcenia i radykalnej przebudowy.

Ostatnia propozycja sytuuje się również najbliżej tego, co nazywamy zarządzaniem różnorodnością. Główne podobieństwo wiąże się z poziomem, którego ma dotyczyć projekt zmiany, czyli kultury organizacji. Przemiany w ramach kultury, a więc odnoszące się do wartości i norm, mogą przesądzić o skuteczności i trwałości równościowych rozwiązań. Jednocześnie przełożenie teoretycznego postulatu na praktykę zarządzania i realia organizacji dążącej do zysku napotyka na liczne przeszkody i budzi kontrowersje.

Przyczyny dyskryminacji i odpowiedzialność za dyskryminację

Zgodnie z zarządzaniem różnorodnością główną przeszkodą na drodze do stworzenia organizacji szanującej różnice i korzystającej z różnorodności są stereotypy i uprzedzenia. Chodzi tutaj zarówno o poziom indywidualnych zachowań, jak i sferę procedur i narzędzi związanych z rekrutacją, awansem czy godzeniem życia zawodowego i osobistego. Z jednej strony problemem mogą być pracownicy (mężczyźni i kobiety), którzy intencjonalnie lub nieświadomie dyskryminują podwładnych lub współpracowników, z drugiej zaś barierą dla równości i różnorodności są dyskryminujące, formalne i nieformalne, struktury wewnątrz organizacji. Zdecydowaną zaletą takiego podejścia jest zwrócenie uwagi na szeroki zakres elementów miejsca pracy, które składają się na złożony obraz tego, czym jest organizacja oraz kultura organizacji, i jednoznaczne wskazanie na nie jako na obszar i poziom interwencji (zob. *ramka*). Tylko bowiem poprzez skupienie uwagi na wartościach organizacji, jej normach, utartych sposobach postępowania, nieformalnych strukturach władzy i prestiżu, etc. mamy szanse na długotrwałą zmianę, czyli stworzenie równościowego i zróżnicowanego środowiska pracy. O ile jednak teoretyczne podstawy tej koncepcji mogą budzić zasłużone uznanie, o tyle praktyka działań realizowanych pod szyldem zarządzania różnorodnością często budzi wątpliwości. Newralgicznym punktem jest przełożenie kontekstu, w którym definiowany jest problem (kultura organizacji), na konkretne działania. Programy różnorodnościowe często skupiają się na poziomie jednostek i polegają po prostu na przeprowadzeniu warsztatów uwrażliwiających dla pracowników i menedżerów. Kwestie indywidualnych stereotypów, niewiedzy i uprzedzeń zyskują na wadze, a celem przyjętej strategii staje się „wyleczenie" pracowników lub ich „wychowanie" do poszanowania różnic i uznania zasady równości. Kluczem do sukcesu tak zdefiniowanych zmian organizacyjnych, jeżeli nie ich podstawowym warunkiem, jest stworzenie „nowego, lepszego pracownika", którego świeżo nabyte kompetencje nie odnoszą się do specjalistycznej wiedzy czy konkretnych umiejętności, lecz opierają się na zmianie dotyczącej jego indywidualnej tożsamości. Zarządzanie różnorodnością stwarza szanse dla członków grup dominujących na identyfikację własnych stereotypów i uprzedzeń, patrząc jednak na tę propozycję z szerszej, antydyskryminacyjnej perspektywy, należy wskazać na jej wyraźne ograniczenia. Po pierwsze, ulokowanie problemu dyskryminacji w miejscu pracy na poziomie relacji między pracownikami prowadzi do ponownego ukrycia społecznych uwarunkowań, które stoją za samym zjawiskiem. Przyczyny dyskryminacji w miejscu pracy nie wynikają wyłącznie z miejsca pracy i w związku

***Organizacja:** grupa osób powołana dla osiągnięcia konkretnego celu, tworząca system skoordynowanych działań, posiadająca strukturę formalną: określony wzór postępowania normowany przez oficjalne procedury służbowe, podział pracy, przyjęty system pozycji i relacji między nimi, ustalony sposób komunikowania się.*

***Organizacja nieformalna:** istnieje tam, gdzie organizacja formalna. Powstaje na skutek działań oddolnych w celu uzupełnienia efektywności organizacji formalnej lub dla uzyskania marginesu swobody działania. Organizację nieformalną tworzą: sieć kontaktów osobistych, więzi koleżeńskie, indywidualne sympatie i antypatie, spontaniczne kontakty, prywatne kanały komunikacji, niepisane sankcje. Cechy organizacji nieformalnej to: elastyczność, subiektywizm, okazjonalność.*

***Kultura organizacji:** wartości, normy, przekonania, przypisywane znaczenia, wyobrażenia, przyjęte sposoby postępowania, zwyczaje... podzielane przez członków i członkinie danej organizacji.*

z tym nie mogą być rozwiązane wyłącznie poprzez działania na poziomie organizacji. Co więcej, dyskryminacja nie jest też tylko i wyłącznie efektem nieumiejętnego zarządzania lub uprzedzeń istniejących wśród pracowników. Innymi słowy, ani pracownicy, ani pracodawcy nie ponoszą całkowitej odpowiedzialności za dyskryminację w zatrudnieniu i w związku z tym nie są w stanie zapewnić skutecznych rozwiązań, które zlikwidowałyby całkowicie to zjawisko. W tym kontekście zarządzanie różnorodnością stanowi jedno z możliwych działań na rzecz równości w miejscu pracy. Warto podkreślić, że wskazane ograniczenia tej propozycji nie przemawiają za jej odrzuceniem. To raczej próby „sprzedania" tej propozycji, mocno osadzone w języku korzyści i zysków, przedstawiające zarządzanie różnorodnością jako całościową odpowiedź na dyskryminację w miejscu pracy, wymagają z naszej strony ostrożności i rozwagi jako strategie mogące, mimo szczytnych celów, maskować społeczne uwarunkowania dyskryminacji kobiet w organizacjach.

Cele zarządzania różnorodnością

Celem zarządzania różnorodnością jest zbudowanie kultury organizacji, która zapewni rzeczywiste uznanie różnic między pracownikami i pozwoli firmie w pełni korzystać z wszystkiego, co pracownicy mogą jej zaoferować i tym samym zwiększyć zyski. Środowisko pracy, w którym każdy czuje się szanowany, a różnice indywidualne między pracownikami nie są przyczyną dyskryminacji czy wykluczenia, lecz, wręcz przeciwnie, traktowane są jako cenny zasób, ma w założeniu sprzyjać kreatywności i innowacyjności organizacji. Zarówno posiłkując się wiedzą potoczną, jak i patrząc z perspektywy psychologii społecznej czy psychologii twórczości, założenie to jest w takim samym stopniu banalne, co słuszne. Praca zespołu, którego zadaniem jest rozwiązanie konkretnego problemu, powinna bazować na jego wewnętrznej różnorodności przy równoczesnym zapewnieniu, że każdy i każda posiada równe prawo zabrania głosu czy zgłoszenia wątpliwości. W sytuacji, gdy czujemy się w grupie bezpiecznie i mamy rzeczywiste poczucie, że nasze pomysły zostaną wysłuchane i wzięte pod uwagę, nasza gotowość do fantazjowania, przełamywania konwencji i zgłaszania nowych pomysłów wzrasta. Na tej zależności opiera się zarządzanie różnorodnością. W zespołach, których celem jest kreatywne poszukiwanie rozwiązań i nowych możliwości, a warunkiem powodzenia staje się elastyczność i innowacyjność, zarządzanie różnorodnością ma duże szanse przyczynić się do konkretnych korzyści i zysków. Nieprzypadkowo jeden z nielicznych polskich artykułów poświęconych zarządzaniu różnorodnością znajduje się w tomie poświęconym zarządzaniu talentami[5], a przytłaczająca większość publikacji na temat tzw. *business case for diversity* dotyczy zespołów pracowniczych złożonych z kobiet i mężczyzn o bardzo wysokich kwalifikacjach zawodowych, od których wymaga się przede wszystkim kreatywności[6]. Co jednak z tymi zawodami, których cele i zasady pracy są zupełnie inne? O wiele trudniej wyobrazić sobie zyski, które mogłyby wiązać się z różnorodnością w przypadku miejsc pracy, które nie opierają się na pracy zespołowej (np. kasjerka w hi-

5. A. Woźniakowski, *Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami,* [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Warszawa 2005.

6. Przykładowo „Financial Times" w artykule *Solidne dowody na to, że równość płci jest dobra dla biznesu* (29.10.2007) podaje, że „jasno wynika (...), że równość płci odgrywa kluczową rolę w sytuacji, kiedy zespoły robocze złożone z ludzi o wysokich kwalifikacjach mają do spełnienia innowacyjne zadania w najważniejszych obszarach biznesu". Por. także: *The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace,* European Commission 2005; *The Costs and Benefits of Diversity. A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises*, European Commission 2003.

permarkecie, motorniczy), zakładają powtarzalność identycznych czynności (np. pracownica linii produkcyjnej, pracownik restauracji szybkiej obsługi), nie wymają specjalnych kwalifikacji (np. pomoc apteczna, stróż), polegają na obsłudze maszyn lub pracy fizycznej (np. tokarz, tragarz, kobieta pracująca w gospodarstwie rolnym). O ile prace w ramach wymienionych zawodów mogą wykonywać różniące się między sobą osoby, o tyle rzeczywiste uznanie ich zróżnicowania i przełożenie tego faktu na wymierne korzyści jest po prostu niemożliwe. Oczywiście brak dyskryminacji oraz środowisko pracy zapewniające poczucie bezpieczeństwa i wzajemnego szacunku może wpływać na tak istotne elementy jak poziom motywacji, zaangażowania i lojalności pracowników, i w ten sposób pośrednio sprzyjać efektywności firmy. W sytuacji jednak, kiedy ze względu na rodzaj działalności „zapotrzebowanie" organizacji na różnorodność jest minimalne, a sam rynek pracy dość jednolity i nie wymusza na pracodawcy zróżnicowania zespołu[7], wystarczające, z punktu widzenia firmy, mogą okazać się instrumenty polityki równych szans. Zarządzanie różnorodnością jest propozycją skierowaną do ograniczonej liczby zawodów i organizacji i jako takie nie może zostać uznane za wystarczającą odpowiedź na problem dyskryminacji w zatrudnieniu. Ponieważ celem ostatecznym zarządzania różnorodnością jest zwiększenie zysków organizacji poprzez maksymalne wykorzystanie potencjału zatrudnionych pracowników, propozycja ta ogranicza się w praktyce do tych sytuacji, w których kwalifikacje i doświadczenie pracowników są wysokie, a ich zróżnicowanie samo w sobie jest zasobem. Warto zwrócić uwagę, że w sytuacji, gdy te warunki są spełnione, zasada równości ma jedynie utylitarne uzasadnienie, to znaczy rzeczywista równość pracowników jest konieczna, aby występujące między nimi zróżnicowanie sprzyjało organizacji. W przeciwnym wypadku, kiedy mamy do czynienia ze zróżnicowaniem pracowników bez zapewnienia im równych szans, zróżnicowanie działa na niekorzyść organizacji, hamuje jej efektywność i obniża zyski[8]. Zasada równości i niedyskryminacji jest w ramach zarządzania różnorodnością narzędziem, a nie celem samym w sobie. Celem zarządzania różnorodnością jest zysk. Warto uświadomić sobie konsekwencje tego faktu. Po pierwsze, zależność między różnorodnością, równością a wymiernymi korzyściami dla firmy tworzy specyficzny język wykorzystywany dla przyciągnięcia biznesu do tematu równości i stworzenia okazji na „przemycenie" problematyki praw człowieka i niedyskryminacji w kontekście zarządzania miejscem pracy. Z drugiej strony, zarządzanie różnorodnością nigdy nie będzie mogło stać się jedyną propozycją mającą na celu eliminację praktyk dyskryminacyjnych w miejscu pracy. Równość w zatrudnieniu, nawet gdy się nie opłaca, jest obowiązkiem pracodawcy i prawem pracownika. Działania na rzecz promowania wśród pracodawców rozwiązań równościowych w miejscu pracy muszą być uzupełnione o skuteczne mechanizmy karania za przypadki łamania lub obchodzenia prawa pracy. Motywacją dla wprowadzania rozwiązań równościowych w miejscu pracy może być nie tylko zysk, ale także obawa przed utratą reputacji i dobrego wizerunku lub obawa przed

7. Polskim przykładem sytuacji, w której rynek pracy wymusił na pracodawcy zróżnicowanie zespołu, mogą być Miejskie Zakłady Autobusowe w Warszawie, które w lipcu 2007 roku rozpoczęły specjalną kampanię rekrutacyjną skierowaną do kobiet pod hasłem „Kobieta jest skierowana do kierowania autobusem". Z powodu emigracji zarobkowej mężczyzn MZA szacowało niedobór personelu na poziomie 170-180 kierowców. Przyjęte rozwiązanie polegało na otworzeniu zawodu dotychczas całkowicie zdominowanego przez mężczyzn dla kobiet. Warto zauważyć, że o ile tego typu sytuacja jest wciąż czymś nowym w polskich realiach, o tyle niedobory kadr i problemy z rekrutacją stanowią jedną z głównych motywacji różnicowania zespołów pracowniczych wśród pracodawców innych państw europejskich.
8. Por. D. A. Thomas, R. J. Ely, *Różnice mają znaczenie. Nowy paradygmat zarządzania różnorodnością*, [w:] *Harvard Business Review. Kobiety i biznes*, Gliwice 2006.

karami finansowymi. Aby stworzyć ten mechanizm, konieczne jest funkcjonowanie silnych struktur kontroli i egzekucji prawa. Niezbędne staje się również zbudowanie trwałego wsparcia instytucjonalnego dla ofiar dyskryminacji w dochodzeniu swoich praw.

Zarządzanie różnorodnością jako pomysł na rozwiązanie problemu dyskryminacji kobiet w miejscu pracy pojawił się w Polsce w specyficznym momencie. Trudno powiedzieć, na ile projekt „Gender Index" był pierwszą inicjatywą, która w ogóle poruszyła ten temat w Polsce, na pewno jednak, inicjatywa Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) stała się ważnym kontekstem dla całej problematyki równości w miejscu pracy, w tym i dla zarządzania różnorodnością. „Gender Index" był finansowany ze środków europejskich, opierał się także na równościowych zapisach prawa pracy, które były jedną z konsekwencji przystąpienia Polski do Unii Europejskiej. Trzeba jednak pamiętać, że w polskim porządku prawnym nadal brakuje ogólnej ustawy dotyczącej przeciwdziałania dyskryminacji we wszystkich obszarach życia, a dyskryminacja definiowana jest tylko i wyłącznie przez prawo pracy. To znacznie ogranicza powszechne rozumienie i postrzeganie problemu dyskryminacji. Rynek funduszy europejskich tworzący liczne możliwości pozyskania środków na projekty związane z równością koncentruje się przede wszystkim na obszarze zatrudnienia, pośrednio przyczyniając się w ten sposób do zubożenia społecznej wyobraźni związanej z istniejącymi wymiarami dyskryminacji. Pojawia się ryzyko, że nasza świadomość i wrażliwość dotyczące sytuacji dyskryminacyjnych niezwiązanych z rynkiem pracy zostaną w znacznym stopniu ograniczone[9]. Zajmując się więc dylematami zarządzania różnorodnością i polityką równych szans w miejscu pracy, warto cały czas pamiętać o całościowym, złożonym i wielowymiarowym obrazie zjawiska dyskryminacji oraz jego szerszych, strukturalnych uwarunkowaniach.

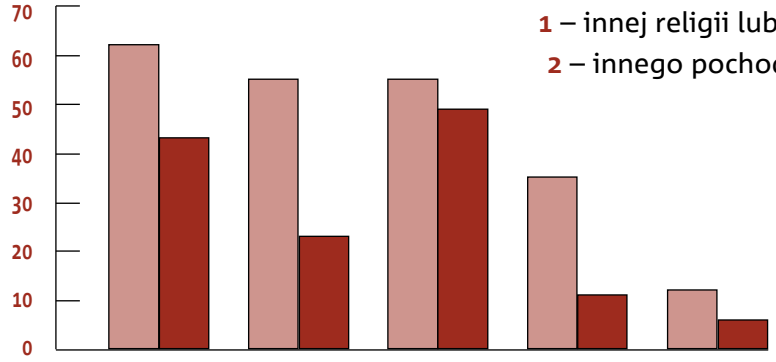
9. Przykładowo, znaczącą grupą osób dyskryminowanych w Polsce ze względu na wiek są dzieci i młodzież. Dzieci do lat 19 stanowią w Polsce około 40 proc. populacji żyjącej w skrajnym ubóstwie. „Wbrew utrzymującym się w społeczeństwie stereotypom, że w Polsce najbiedniejsi są ludzie starzy, renciści i emeryci, w sferze ubóstwa skrajnego znajduje się 6,3 proc. emerytów, w porównaniu z 18-procentową populacją biednych w kategorii do lat 19 (...)" [E. Tarkowska, *Oblicza polskiej biedy*, Warszawa 2007]. Mimo tych dramatycznych danych, dyskryminacja dzieci i młodzieży wydaje się być całkowicie niedostrzegana w debacie publicznej. Dzieje się tak również dlatego, że dzieci i młodzież nie są podmiotami na rynku pracy i w sferze zatrudnienia.

Marta **ABRAMOWICZ**

(Nie)różnorodność w Polsce

Dla Europejczyków i Europejek żyjących w Unii Europejskiej różnorodność społeczna jest czymś naturalnym. Mieszkają w krajach, w których na ulicach widać osoby o innym kolorze skóry i wyznawców różnych religii w charakterystycznych dla nich nakryciach głowy. Żyją w krajach, gdzie niepełnosprawni nie boją się poruszać po mieście, a osoby homoseksualne czują się na tyle pewnie, że mówią o swojej orientacji kolegom i koleżankom w pracy. To nie żaden opis raju, tylko wnioski płynące z badania Eurobarometru Dyskryminacja w Unii Europejskiej opublikowanego w styczniu 2007[1]. Spójrzmy na Wykres 1 i zobaczmy, co mówią dane na temat stosunku do różnorodności w krajach Unii Europejskiej. Zdecydowana większość Europejczyków i Europejek ma przyjaciół lub znajomych, którzy są innej religii, innego pochodzenia etnicznego lub są osobami niepełnosprawnymi. Ponad jedna trzecia przyjaźni się z gejami lub lesbijkami, a 12 proc. z Romami. A pamiętajmy, że jest to tylko średnia, którą na przykład Polska szczególnie zaniża. Dla porównania, w Wielkiej Brytanii ponad 80 proc. przyjaźni się z osobami innego wyznania, około 70 proc. z osobami innego pochodzenia etnicznego, tyle samo z osobami niepełnosprawnymi, a ponad połowa z gejami i lesbijkami. Polacy do średniej unijnej zbliżają się jedynie w pytaniu o przyjaźń z osobami niepełnosprawnymi, wielu z nas nie zna i nie przyjaźni się z nikim, kto wyznaje inną religię, jest innego pochodzenia etnicznego (jest Żydem, Arabem, Wietnamczykiem, Romem, etc.), a szczególnie z tym, kto jest gejem lub lesbijką.

Czy masz przyjaciół lub znajomych, którzy są...?



1 – innej religii lub innego wyznania niż ty
2 – innego pochodzenia etnicznego niż ty
3 – niepełnosprawni
4 – homoseksualni
5 – Romami

dane w procentach

	1	2	3	4	5
UE	62	55	55	35	12
Polska	43	23	49	11	6

1. Special EUROBAROMETER 263, *Discrimination in the European Union*, styczeń 2007, http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm.

Ten stan rzeczy wynika przede wszystkim z dwóch powodów. Po pierwsze, jesteśmy jednym z najbardziej monoetnicznych i monoreligijnych społeczeństw europejskich. Po drugie, na skutek zamknięcia na świat staliśmy się społeczeństwem ksenofobicznym, jednym z najbardziej nietolerancyjnych dla różnorodności w Europie, na co wskazują liczne badania porównujące Polskę ze społeczeństwami Unii Europejskiej. Przyjrzyjmy się, jak do tego doszło.

Zamknięci w Polsce

W Spisie Powszechnym[2] ponad 96 proc. osób zadeklarowało polską narodowość. Mniejszości narodowe, etniczne czy religijne są u nas nieliczne. Nasz kraj zamieszkują Polacy i Polki, a przeważająca większość z nas wyznaje katolicyzm. Warto dodać, że Polacy oczywiście kojarzą nam się wyłącznie z osobami o słowiańskich rysach, co przecież nie jest prawdą, gdyż żyje wśród nas wiele Polaków i Polek mających choćby inny kolor skóry.

Jesteśmy tak przyzwyczajeni do tego stanu rzeczy, że z trudem przychodzi nam wyobrażenie, że kiedyś mogło być inaczej. Nie tylko mogło być, ale i było – jeszcze przed II wojną światową. Udział Polaków w ogólnej liczbie mieszkańców naszego kraju w dwudziestoleciu międzywojennym szacuje się na 64 proc., Ukraińców było 16 proc., Żydów – 10 proc., Białorusinów – 5 proc., Niemców – 4 proc., a pozostały jeden procent stanowili Rosjanie, Czesi i Litwini[3]. Przemiany historyczne związane z drugą wojną światową i jej politycznymi konsekwencjami sprawiły, że dziś jesteśmy krajem, w którym praktycznie nie ma ani mniejszości narodowych, ani etnicznych. W Spisie Powszechnym inną narodowość zadeklarowało jedynie 472 tys. ankietowanych, czyli 1,23 proc. wszystkich osób zamieszkujących nasz kraj, przy czym największą mniejszością okazali się Ślązacy (173 tys.). Warto podkreślić, że jako Żydzi określiło się zaledwie 1,1 tys. osób.

Z powodu różnorakich zagrożeń (rozbiory, wojny, komunizm), które nękały Polaków w przeszłości, staliśmy się społeczeństwem zamkniętym[4], bardzo przywiązanym do tzw. polskości, tradycji i religii. Zagrożony w swej tożsamości naród integruje i zamyka się, aby przetrwać. Przez lata wartością, która pomagała zachować Polakom i Polkom ich tożsamość narodową, była religia katolicka i Kościół, który nie współpracował jak w innych krajach europejskich z reżimem politycznym lub okupantem. Dzięki swojej postawie Kościół stał się niezwykle ważny dla naszego narodu, ciągle zmuszanego do walki o swoją niepodległość i niezawisłość. Papież Jan Paweł II był nie tylko najwyższym autorytetem Kościoła, ale stał się dla Polaków i Polek narodowym bohaterem walki o wolność. Dość wspomnieć fenomen „niewierzących praktykujących", czyli osób w czasach komunistycznych biorących udział w uroczystościach religijnych, żeby zaznaczyć swój sprzeciw wobec władzy. Piszę o tym specjalnie, gdyż uważam za niezwykle ważne, aby zdawać sobie sprawę, w jaki sposób „polskość" trwale złączyła się z katolicyzmem w naszej historii. W ostatnich latach Kościół katolicki był wielokrotnie oskarżany o bycie zamkniętym, ksenofobicznym, nietolerancyjnym, o to, że ma zbyt duży wpływ na politykę itd. Jednak

2. *Narodowy Spis Powszechny Ludności i Mieszkań 2002*, Główny Urząd Statystyczny, www.stat.gov.pl.
3. A. Radziwiłł, W. Roszkowski, *Historia 1871-1945. Podręcznik dla szkół średnich*. Warszawa 1995.
4. Więcej na ten temat: *Po co nam ta tolerancja? Rozmowa z prof. socjologii Wiesławą Kozek*, Portal MultiKulti, www.multikulti.org.pl.

bez zrozumienia roli Kościoła i religii dla Polaków oraz czynników, które złożyły się na to, że staliśmy się społeczeństwem ksenofobicznym, bardzo trudno będzie stworzyć skuteczny program przeciwdziałania dyskryminacji „otwierający" polskie społeczeństwo.

Po drugiej wojnie światowej polskie społeczeństwo zostało zupełnie zamknięte od zewnątrz – nie mogliśmy podróżować, nie odbieraliśmy zachodniej telewizji, o prasę, filmy i książki „z Zachodu" było bardzo trudno. Zamknięcie społeczeństwa sprzyjało utrzymywaniu się wrogich stereotypów i uprzedzeń i rozwijało ksenofobię.

Po 1989 roku sytuacja zaczęła się gwałtownie zmieniać. Niespodziewanie uzyskaliśmy dostęp do świata, który pozostawał przez tyle lat poza naszym zasięgiem. Przed młodymi ludźmi otworzyło się wiele możliwości, zwłaszcza w sferze edukacji, których nigdy nie mieli ich rodzice. Wystarczy wspomnieć, jak bardzo Internet zmienił relacje międzyludzkie, kiedy rozmowy przez skype'a z osobą z drugiej półkuli nie są już niczym niezwykłym, a dzięki tanim liniom lotniczym „latać każdy może".

Ostatnie lata przyniosły otwarcie rynku pracy dla Polaków, którzy zaczęli masowo przenosić się do Wielkiej Brytanii, Belgii, Szwecji i innych krajów Europy Zachodniej. Z tą emigracją socjologowie wiążą zresztą największe nadzieje na jak najszybsze przejście od polskiej ksenofobii do społeczeństwa otwartego. U podstaw tych nadziei leży założenie, że część emigrantów wróci do kraju wzbogacona o doświadczenie życia w krajach, gdzie szacunek dla różnorodności i tolerancja są znacznie większe niż u nas, a jeśli nie wrócą, to przynajmniej będą utrzymywać intensywne kontakty z rodakami w kraju.

To otwarcie Polski i Polaków na świat już zmieniło sytuację w naszym kraju. Coraz więcej osób ma kontakt z osobami innej narodowości, pochodzenia etnicznego czy religii. Dzięki wprowadzanym udogodnieniom dla osób niepełnosprawnych coraz więcej z nich samodzielnie porusza się po ulicy, chodzi do szkoły, podejmuje pracę. Dostrzega się gorszą pozycję kobiet i osób starszych na rynku pracy i wprowadza przepisy, które zmienią to zjawisko. Coraz więcej mówi się też o dyskryminacji osób homoseksualnych, choć nie przekłada się to na kroki podejmowane przez państwo po to, by jej zapobiegać. Mimo iż jesteśmy w ogonie Europy pod względem tolerancji i otwartości na różnorodność, to jednak jesteśmy na dobrej drodze, by stworzyć z Polski kraj przyjazny dla bliźnich. Do pokonania mamy jeszcze największą przeszkodę, którą jesteśmy my sami.

Zamknięci na innych

Nie potrzeba daleko szukać danych pokazujących, że Polacy nie są tolerancyjni. Sondaż pt. *Czy Twoim zdaniem Polacy zgodziliby się mieć za szefa...?*, opublikowany w „Gazecie Wyborczej" 16 listopada 2007 roku, pokazuje, jak sobie wyobrażamy polską otwartość. Zdaniem około 90 proc. respondentów i respondentek Polacy nigdy nie zgodziliby się, aby ich szefem była osoba leczona kiedyś w szpitalu psychiatrycznym lub kiedykolwiek przebywająca w więzieniu. O ile jeszcze fakt, że ktoś jest chory psychicznie lub jest byłym więźniem, może nam się kojarzyć z obniżonymi kompetencjami takiej osoby, o tyle zadziwiać może kolejna cyfra – zdaniem 84 proc. respondentów i respondentek Polacy nigdy nie zgodziliby się mieć za szefa geja lub lesbijkę! Mimo iż orientacja seksualna nie łączy się nawet stereotypowo z brakiem kompetencji do zajmowania stanowiska kierowniczego, Polacy nie widzą na tych stanowiskach osób homoseksualnych. Nic więc dziwnego, że ponad 85 proc. osób bi- i homoseksualnych w Polsce deklaruje, że z obawy przed nietolerancją ukrywa przed współpracownikami tak ważną część życia, jaką

jest orientacja seksualna[5]. W dalszej kolejności respondenci i respondentki sadzą, że Polacy na pewno nie zgodziliby się, aby ich szefem był(a): Polak arabskiego pochodzenia (77 proc.), polski Cygan/ Rom (73 proc.), osoba po siedemdziesiątce (72 proc.), Polak żydowskiego pochodzenia (48 proc.), czarnoskóry obywatel Polski (53 proc.), ateista (43 proc.), osoba na wózku inwalidzkim (30 proc.) czy kobieta (10 proc.).

Choć pytanie było tak sformułowane, że dotyczyło opinii respondentów i respondentek na temat innych, a nie tak, aby pytać wprost o ich własne zdanie, według mnie dobrze pokazuje skalę polskiej tolerancji. W psychologii często, aby wykluczyć tzw. polityczną poprawnie odpowiedź, która prezentuje respondenta jako osobę tolerancyjną, pyta się o jego zdanie na temat innych – tę opinię buduje on zwykle na podstawie własnych stereotypów i uprzedzeń. Pytanie o opinię respondenta na temat postaw innych jest też bardzo ważne z tego powodu, że wyobrażenie o przekonaniach innych osób wpływa na zachowanie respondenta – i tak ludzie nie są tolerancyjni, bo wydaje im się, że wszyscy wokół są nietolerancyjni. Każdy z nas może podać przykłady z życia codziennego: „Nie mów innym, że jesteś Żydem/ gejem/ samotną matką (wstawić odpowiednie określenie) etc., bo ludzie tego nie zrozumieją. Będziesz mieć tylko kłopoty!". W ten sposób nawet potencjalnie otwarci i tolerancyjni ludzie, z lęku przed reakcją otoczenia, sami prezentują postawę zamkniętą i zachęcającą innych do tego zamknięcia.

Inne dane dotyczące polskiej ksenofobii i nietolerancji bez trudu znajdziemy choćby w raportach CBOS-u, z których dowiemy się na przykład, że 35 proc. Polaków wyraziłoby swój sprzeciw wobec małżeństwa córki/ syna z osobą narodowości żydowskiej[6], a aż 42 proc. chętnie odebrałoby dwóm osobom tej samej płci żyjącym w związku prawo do uprawiania seksu[7]. Dowiemy się z nich również, że przekonanie, iż więcej kobiet powinno pracować na stanowiskach kierowniczych w rządzie wyraża zaledwie 50 proc. naszych rodaków[8]. Jeśli przyjrzymy się podziałowi obowiązków domowych, to okaże się, że domowe równouprawnienie dotyczy tylko wynoszenia śmieci, a kobiety zajmują się resztą – wyłącznie one piorą i prasują w 84 proc. wspólnych gospodarstw domowych, w 75 proc. domów tylko one przygotowują posiłki, po których w 65 proc. domów tylko one zmywają[9]. Zachęcam do śledzenia na bieżąco komunikatów z badań CBOS-u, gdyż są one udostępniane bezpłatnie na stronie internetowej Centrum Badania Opinii Społecznej (www.cbos.pl) i dostarczają bardzo dużo ciekawych danych na temat naszego społeczeństwa.

Machina dyskryminacji

Teraz, gdy wiemy już, jak wygląda kształtowanie się braku tolerancji z punktu widzenia historyczno-socjologicznego, przyjrzyjmy się mechanizmom psychologicznym, które sprawiają, że dyskryminujemy innych. O ile na wielkie procesy historyczne mamy wpływ co najmniej umiarkowany, o tyle na modyfikację naszego zachowania i naszych przekonań mamy wpływ ogromny.

5. *Sytuacja społeczna osób biseksualnych i homoseksualnych w Polsce. Raport za lata 2005 i 2006.*, Kampania Przeciw Homofobii i Lambda Warszawa, Warszawa 2007, http://kampania.org.pl/raporty.php.
6. *Przejawy dystansu społecznego wobec innych narodów i religii,* CBOS, styczeń 2007.
7. *Akceptacja praw dla gejów i lesbijek i społeczny dystans wobec nich*, CBOS, lipiec 2005.
8. *Udział kobiet w życiu publicznym*, CBOS, grudzień 2006.
9. *Kobiety i mężczyźni o podziale obowiązków domowych*, CBOS, grudzień 2006.

Zachęcam teraz do zrobienia małego eksperymentu. Poszukajcie w swojej pamięci osób, które z jakichś powodów były inaczej traktowane przez otoczenie, które coś wyróżniało, były inne niż reszta. Może dlatego, że taka osoba miała rude włosy albo że była mniej sprawna niż inni? Z doświadczenia wiem, że każdy z nas, jeśli tylko sięgnie pamięcią do czasów szkolnych, bez trudu przypomni sobie chociaż jedną taką osobę. Spróbujcie przypomnieć sobie tę sytuację ze szczegółami: Jak nazywała się ta osoba? Jak ją przezywano? Jak wyglądała? Co ją wyróżniało – dlaczego była inna? Jak zachowywali się w stosunku do niej koledzy i koleżanki? Jak się w związku z tym czuła?

Na swoich warsztatach często prowadzę dla uczestników i uczestniczek ćwiczenie „Moja historia". Zwykle słyszę wtedy kilkanaście opowieści, których bohater/ bohaterka są grubsi lub chudsi od innych, lepiej się uczą (wtedy nazywa się ich kujonem) albo źle się uczą (zawalają szkołę), są biedniejsi i nie stać ich na fajne ubrania albo są dobrze sytuowani i noszą markowe ciuchy. Bohaterowie wyróżniają się także tym, że mają piegi, okulary, rude włosy, jąkają się, są chorzy albo niepełnosprawni, zachowują się zbyt męsko (dziewczynki) albo zbyt kobieco (chłopcy), są narodowości romskiej, arabskiej, rosyjskiej, francuskiej, hiszpańskiej albo jakiejkolwiek innej... Słowem powodem wyróżniania się może być każda cecha, która w jakikolwiek sposób odbiega od tzw. średniej, powszechnej normy w danym środowisku. A przecież każdy z nas, jak się głębiej nad tym zastanowić, znajdzie również w sobie coś takiego, co go wyróżnia, co sprawia, że jest wyjątkowy, inny.

Jak się zachowują koledzy i koleżanki wobec osób, które się czymś wyróżniają – bohaterów wspomnianych opowieści? Wrzucają im tornistry do kosza na śmieci, rozdeptują drugie śniadanie, biją, popychają, przezywają (przezwiska są często bardzo okrutne: śmierdziel, wsióra, gilozjad), obgadują, nie zapraszają na imprezy, ignorują. Można powiedzieć, że stosują wszystkie metody okazania komuś niechęci i uprzykrzenia życia.

Nietrudno zgadnąć, jak się czują w takiej sytuacji bohaterowie/ bohaterki historii: samotni, odrzuceni, bezradni, sfrustrowani, przestraszeni, zawstydzeni, smutni, czują złość, żal, czasem chęć zemsty.

Zastanówmy się teraz, jakie strategie przetrwania stosują osoby, które stały się obiektami prześladowania. Mogą nic nie robić i starać się przeczekać, a nuż prześladowcom znudzi się nękanie albo szkoła wreszcie się skończy – bierność ofiary często prowokuje otoczenie, które zakłada, że skoro ktoś się nie broni, to tak jakby się zgadzał na złe traktowanie.

Mogą próbować aktywnie się przeciwstawiać – wtedy najczęściej są oskarżani o to, że są agresywni i nie umieją się dostosować, co tylko utwierdza osoby wokół, że robią dobrze, przecież trzeba kogoś takiego nauczyć, gdzie jego miejsce.

Mogą też unikać kontaktów z osobami, które stanowią dla nich zagrożenie – wtedy często są oskarżani o to, że się izolują i sami są sobie winni, że nikt nie chce się z nimi zadawać.

Mogą również próbować udowodnić otoczeniu, że nie są tacy beznadziejni, jakimi czują się w środku – że są lepsi, wyjątkowi, że wcale nie są samotni, tylko po prostu nie potrzebują kolegów i koleżanek – wtedy otoczenie często uznaje, że „ktoś się wywyższa, myśli, że jest Bóg wie kim" albo „olewa nas" i w związku z tym, sam jest sobie winny, że jest tak traktowany i nikt go nie lubi.

Słowem – nie ma wyjścia: czegokolwiek bohater/ bohaterka by nie zrobił/a, i tak będzie postrzegana jako osoba, która zasłużyła sobie na to, co ją spotyka.

Jeśli przyjrzymy się uważnie tym historiom, zobaczymy, że źródłem konfliktu jest jakaś cecha, coś, co wyróżnia tę osobę z otoczenia, na którą otoczenie negatywnie reaguje, gdyż „nie pasuje" ona do reszty. Negatywna reakcja otoczenia powoduje przykre odczucia. Dopiero na bazie tych odczuć, które rodzą się w wyniku określonego traktowania przez otoczenie, pojawiają się odpowiednie reakcje. Ważne jest, abyśmy pamiętali, że reakcja izolacji, zemsty, wywyższania się etc. nie bierze się znikąd. Również badania robione na najbardziej agresywnych przestępcach pokazują, że każdy osadzony w ciężkim więzieniu ma na swoim koncie długą historię upokorzeń, które doznawał już w najwcześniejszym dzieciństwie[10].

Teraz, kiedy już wiemy, że każda cecha może sprawić, że dana osoba stanie się obiektem nienawiści i prześladowań, i że nie trzeba w tym wypadku być Żydem, Arabem albo gejem czy lesbijką, zobaczmy, jak to się dzieje, że ludzie pozwalają sobie na takie zachowania wobec Bogu ducha winnych osób.

Nasz stosunek do innych osób nazywamy postawą. Większość psychologów i psycholożek jest zgodna, że postawa składa się z trzech elementów: poznawczego (myśli, przekonania), efektywnego (emocje) i behawioralnego (zachowanie). Każda więc osoba, która będzie przejawiała powziętą z góry wrogość czy niechęć wobec danej grupy społecznej, będzie miała określone myśli i poglądy na temat tej grupy (czyli stereotypy), będzie odczuwać silne emocje negatywne (czyli uprzedzenia) i najczęściej będzie się w stosunku do niej zachowywać w określony – inny niż do pozostałych osób/ grup – sposób, po prostu będzie tę osobę dyskryminować.

Tym, na co ludzie przede wszystkim zwracają uwagę , kiedy myślą o jakiejś wyróżniającej się grupie społecznej, są przekonania, czyli stereotypy. Przekonania charakteryzują się tym, że nie zmieniają się podczas naszego kontaktu z daną osobą/ grupą, wręcz przeciwnie, jesteśmy skłonni jeszcze bardziej utwierdzić się w naszych przekonaniach na temat danej osoby/ grupy. Ten mechanizm pokazałam na przykładzie tego, w jaki sposób obronne reakcje osób prześladowanych są oceniane przez innych i jak ta ocena jest wykorzystywana do uzasadnienia swojego zachowania wobec danej osoby/ grupy. Co więcej, przekonania te pozostają niezmienne, mimo iż przeczy im doświadczenie. Na przykład wyobrażenie o gejach jako osobach często zmieniających partnerów nie zmienia się nawet wtedy, gdy osobiście poznamy kilku gejów żyjących od lat w stałych związkach – mówimy wtedy: to wyjątki! A wyjątek przecież tylko potwierdza regułę. Owa sztywność, odporność na informacje, które przeczą przekonaniom, i przeświadczenie o ich prawdziwości to charakterystyczna cecha stereotypów.

Dzieje się tak dlatego, że nasze przekonania są ściśle powiązane z naszymi emocjami. Widok osoby – na przykład o innym kolorze skóry – wzbudza w nas błyskawicznie i nieświadomie reakcję emocjonalną – uprzedzenie. Zaczynamy odczuwać negatywne emocje, zanim jeszcze cokolwiek pomyślimy. Wcześniej, jeszcze zanim zaczęliśmy myśleć, nauczyliśmy się reagować negatywnymi emocjami na określone grupy/ osoby – przejęliśmy te reakcje od naszego otoczenia, naszych rodziców, opiekunów, którzy przy nas reagowali negatywnie na lesbijki, Wietnamczyków, Żydów, dzieci mieszkające

10. J. Gilligan, *Wstyd i przemoc. Refleksje nad śmiertelną epidemią*, Poznań 2001.

na wsi, samotne matki etc. Świetnie to widać na przykładzie przedszkolaków, które nie wiedząc, co tak naprawdę znaczą słowa: „down", „pedał" etc., już używają ich, żeby kogoś obrazić. Nasze przekonania mają jedynie uzasadnić nasze negatywne emocje. Z pamięci wyciągamy wtedy wyłącznie niekorzystne informacje na temat danej grupy społecznej. Oto garść przykładowych stereotypów: Arab? Wiadomo, terrorysta. Żyd? Zabija dzieci na macę. Kobieta? Nie umie logicznie myśleć. Mężczyzna? Myśli tylko o seksie. Kierując się stereotypami, zapamiętujemy jedynie informacje z nimi zgodne, pomijając te, które przeczą temu, co już wiemy[11].

„Wiedząc", skąd się wzięły nasze negatywne emocje wobec jakiejś osoby czy grupy, bardzo szybko możemy zacząć ją dyskryminować i traktować w nieprzyjemny sposób. Reakcja tej osoby utwierdzi nas tylko w przekonaniu, że to my mieliśmy rację.

Tak wygląda błędne koło stereotyp – uprzedzenie – dyskryminacja. Na szczęście w psychologii coraz więcej uwagi poświęca się badaniom, jak i w którym miejscu to błędne koło przerwać[12]. Kluczem do rozpoznania procesów psychicznych, które nami sterują, jest obserwacja własnych zachowań i refleksja, dlaczego postąpiliśmy tak, a nie inaczej, jakie mieliśmy motywy i jak się z tym czujemy. Im większą mamy samoświadomość, tym mniej jesteśmy do innych uprzedzeni.

11. Więcej o tym mechanizmie w: M. Jarymowicz (2001), *W poszukiwaniu przesłanek sztywności stereotypów,* [w:] M. Kofta i A. Jasińska-Kania (red.), *Stereotypy i uprzedzenia. Uwarunkowania psychologiczne i kulturowe*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar", s. 26-43.
12. Więcej na ten temat w zeszycie *Psychologia Społeczna*, (2007), tom 1, nr 2 (2), Wydawnictwo Naukowe „Scholar".

Małgorzata **DYMOWSKA**

Model rozwoju wrażliwości międzykulturowej jako narzędzie analizy organizacji

I. Polityka różnorodności w firmie jako proces zmiany kultury organizacyjnej

Włączenie kwestii różnorodności do polityki firmy wymaga uznania różnic kulturowych i indywidualnych, istniejących pomiędzy pracownikami, oraz przyjęcia, że owe różnice w miejscu pracy wpływają na wartości, postawy oraz strategie zachowania kobiet i mężczyzn.

Zarządzanie różnorodnością polega na tym, że organizacja docenia różne walory, jakie ludzie wnoszą do swej pracy, a w efekcie właściwego zarządzania tymi różnicami powstaje środowisko, w którym każda zatrudniona osoba czuje się doceniana, wszystkie jej talenty są w pełni wykorzystane, a organizacja osiąga swoje cele[1]. „Nie chodzi tylko o to, by otaczać się ludźmi, którzy się od nas różnią. Konieczny jest też klimat, w którym każdy może wyrażać wszystkie aspekty swojej osobowości podczas pracy”[2].

Tak rozumiana polityka zarządzania wymaga fundamentalnej zmiany zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i indywidualnym. Efektywne wykorzystanie różnorodności wiąże się ze zmianą kultury organizacyjnej, a kultura organizacji nie zmieni się poprzez ogłoszenie planu wdrożenia choćby najdoskonalszej strategii czy polityki – konieczna jest także zmiana nastawienia i zachowania pracowników – przede wszystkim menedżerów, ale także szeregowych pracowników i pracownic.

Przez kulturę organizacji rozumie się sposób życia w organizacji[3] – wyznawane wartości, postawy oraz systemy przekonań wyrażane poprzez zwyczaje, praktyki i symbole organizacyjne; normy zachowania panujące w organizacji, które wpływają na sposoby traktowania ludzi i odnoszenia się do siebie nawzajem oraz wykonywania pracy. Kultura organizacji odzwierciedla to, co wspólne dla jej członków/ członkiń, dzięki czemu mogą oni czuć się do siebie podobni, ale również umacnia różnice, na których się opiera. Menedżerowie czy pracownicy często nie zdają sobie sprawy z tego, czym jest kultura ich organizacji, dopóki nie pojawi się w niej osoba, która różni się zdecydowanie od reszty zespołu – może to być np. pięćdziesięciolatek w zespole trzydziestolatków, kobieta w męskim zespole czy obcokrajowiec.

Włączanie kwestii różnorodności do polityki firmy wymaga działania w wielu obszarach i jest procesem uwzględniającym zarówno wprowadzenie konkretnych procedur i instrumentów, jak i włączenie równości i różnorodności do kluczowych wartości firmy.

1. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, str. 238.
2. G. Brown, *Równość szans – krok po kroku*, [w:] *Przewodnik dobrych praktyk. „Firma równych szans”*, Warszawa 2007.
3. M. J. Hatch, *Teoria organizacji*, Warszawa 2002, s. 208.

Pierwszym etapem wprowadzania zmiany jest analiza i diagnoza sytuacji – w tym przypadku pod kątem skuteczności firmy w zakresie polityki różnorodności.

Biorąc pod uwagę fakt, że to ludzie, konkretni pracownicy i pracownice, mają być głównymi aktorami zmiany na rzecz różnorodności, warto zbadać, jakie są ich indywidualne nastawienia i przekonania wobec różnic – tych widocznych aktualnie w ich organizacji (np. płeć, wiek), ale także wobec innych, dotychczas nieobecnych (np. niepełnosprawność, orientacja seksualna, pochodzenie etniczne). Tym bardziej, że przekonania, opinie i postawy pracowników/ pracownic (często wynikające z nieświadomych stereotypów) przejawiają się wyraźnie w kulturze organizacji, np. w sposobie traktowania innych lub nieformalnych zasadach komunikacji.

Model rozwoju wrażliwości międzykulturowej Miltona J. Bennetta, współzałożyciela Instytutu Komunikacji Kulturowej, stanowi użyteczne narzędzie pozwalające diagnozować jednostki pod względem wrażliwości na różnice. Może stanowić cenne narzędzie autoewaluacji dla osób, które mają przed sobą udział w procesie wprowadzania zmiany na rzecz równych szans i różnorodności. Pozwala bowiem przyjrzeć się temu, co się dzieje, zrozumieć to i zdecydować, jak postąpić w określonej sytuacji.

II. Model rozwoju wrażliwości międzykulturowej Miltona J. Bennetta[4]

DOŚWIADCZENIE RÓŻNICY →

Zaprzeczanie	Obrona	Minimalizacja	Akceptacja	Adaptacja	Integracja
1	2	3	4	5	6

ETAPY ETNOCENTRYCZNE — ETAPY ETNORELATYWISTYCZNE

od oporu » » » » » » do otwartości

ETAPY ETNOCENTRYCZNE

1. Zaprzeczanie („różnice nie istnieją – nic o nich nie wiem i nie chcę wiedzieć”)

- Jednostka przeczy istnieniu jakichkolwiek różnic: „Istnieje tylko jedna wizja świata – moja!”.
- Przekonanie, że mój sposób zachowania jest naturalny i normalny, zaś odmienne sposoby są złe i fałszywe.
- Przywiązanie do tradycyjnych wartości i zadań oraz poparcie dla wspólnoty osób podobnie myślących.
- Tendencja do narzucania innym własnego systemu wartości, ponieważ to ja mam rację, a „inni” się mylą.
- Może wynikać z izolacji, kiedy to nie można doświadczyć odmienności, ponieważ jest mało okazji do kontaktu z odmiennością lub nie ma ich wcale.
- Może polegać na separacji, kiedy jednostka lub grupa celowo wznosi bariery przed „innymi”, aby uniknąć konfrontacji z tym, co odmienne (np. segregacja rasowa).

Konsekwencje dla organizacji:

4. Na podstawie: *Uczenie się międzykulturowe. Pakiet szkoleniowy nr 4*, Rada Europy i Komisja Europejska 2000, s. 29-32; M. Bennett, *Leveraging Your Intercultural Experienc*: www.mesaresearchgroup.com oraz www.intercultures.gc.ca.

- Brak rozpoznania różnorodności jako zasobu, nieliczne mechanizmy wsparcia dla pracowników i pracownic z grup mniejszościowych.
- Utrzymujący się nastrój obojętności lub nawet braku szacunku wobec różnic kulturowych.

2. Obrona (akceptowanie i demonizowanie różnic)

- Różnice postrzegane są jako zagrożenie, ponieważ sugerują istnienie alternatywnych wizji rzeczywistości, a więc alternatywnych tożsamości.
- Przyjmuje się, że własny system wartości nie jest jedyny i absolutny, ale nie widzi się w tym nic wartościowego.
- Nie próbuje się narzucać „innym" swoich wartości, ale postrzega się odmienne kultury negatywnie, więc ogranicza się lub całkowicie unika kontaktu z tymi, którzy się różnią.
- Strategią radzenia sobie z odmiennością jest oczernianie, okazywanie wyższości i „odwrócenie":

(1) oczernianie – to klasyfikacja ludzi na podstawie stereotypów i rasizm jako forma skrajna;

(2) okazywanie wyższości – akcentowanie pozytywnych cech własnej kultury i niepoświęcanie uwagi innej kulturze, co pośrednio oznacza, że ceni się ją niżej;

(3) odwrócenie – inną kulturę ocenia się jako lepszą, oczerniając własne środowisko kulturowe (odwrócony etnocentryzm).

Konsekwencje dla organizacji:

- Postawy wyższości mogą prowadzić do zbytniej pewności siebie i arogancji i zniszczyć porozumienie międzykulturowe poprzez postawę i komunikaty typu „My wiemy lepiej".
- Różnice są postrzegane jako problem, przeszkoda, która powinna być przezwyciężona lub której powinno się unikać.
- W sytuacji „odwrócenia" zachowania wywodzące się z innej kultury mogą być określane jako specjalny priorytet i oceniane wyżej.

3. Minimalizacja (uznanie różnic, trywializowanie ich znaczenia)

- Cały czas poczucie zagrożenia wobec różnic.
- Radzenie sobie z różnicami poprzez minimalizowanie ich znaczenia, reakcja typu „przecież wszyscy jesteśmy ludźmi!", aby podkreślić, że podobieństwa znacznie przeważają nad różnicami.
- Uznaje się, że różnice rzeczywiście istnieją, ale nie są ani głębokie, ani znaczące.
- Nawet biorąc pod uwagę stopień, w jakim ludzie się różnią między sobą, cały czas jest między nimi więcej podobieństw niż różnic: „Możemy się różnić na pierwszy rzut oka, ale w gruncie rzeczy podzielamy wiele tych samych wartości i przekonań".

Konsekwencje dla organizacji:

- Przecenianie własnej wrażliwości, która opiera się na błędnym rozumieniu znaczenia różnic kulturowych: „Jesteśmy tolerancyjni i to zupełnie nieważne, czy ktoś jest biały czy czarny".
- Niezauważanie przywilejów związanych z przynależnością do dominującej grupy etnicznej, rasowej, klasy lub płci.
- Silny nacisk na konformizm wobec dominującej kultury organizacyjnej może ograniczać kreatywność bazującą na zróżnicowaniu kulturowym.

- Według Bennetta wiele organizacji postrzega minimalizację jako ostatni etap rozwoju międzykulturowego i dąży do stworzenia wspólnej płaszczyzny wartości, zachowań, wiedzy, doświadczeń. W rezultacie organizacja nie korzysta z zasobu, jakim jest różnorodność.

ETAPY ETNORELATYWISTYCZNE

4. Akceptacja („jestem neutralny/ neutralna wobec różnicy", poszanowanie dla różnic w zachowaniu/ w wartościach)

- Uznanie różnic kulturowych istniejących pomiędzy własną a innymi grupami; postrzeganie tych różnic jako wartościowych dla społeczeństwa i osobiście.
- Jednostki zdają sobie sprawę z tego, że ktoś może się zdecydowanie od nich różnić i akceptują nieunikniony fakt istnienia różnych systemów wartości i norm zachowania.
- Cały czas uważa się niektóre zachowania za trudne do zaakceptowania, ale nie ma poczucia zagrożenia wobec tych odmiennych zachowań, a także oceny ich jako złych lub niewłaściwych.
- Akceptacja przejawia się w przyjęciu stanowiska, że zachowania werbalne i niewerbalne są różne w różnych kulturach i że tę odmienność trzeba uszanować, akceptuje się również światopoglądy i wartości, z których te zachowania wypływają.

Konsekwencje dla organizacji:

- Wysoki poziom świadomości różnic kulturowych: „Wiemy, o czym mówimy, ale nie do końca jesteśmy pewni, jak robić to, o czym mówimy".
- Różne konteksty kulturowe są uznawane w działaniach organizacji, ale konkretne adaptacje mogą cały czas być niejasne.
- Ludzie są zachęcani do tego, aby uznawać różnice kulturowe, ale brakuje im umiejętności międzykulturowych.

5. Adaptacja (różnica jest czymś pozytywnym)

- Zmiany na poziomie zachowań i postaw; nie odrzuca się własnych wartości, światopoglądów i zachowań, ale włącza się w nie aspekty innych kultur.
- Umiejętność empatii wobec osób z innych środowisk kulturowych, dążenie do zrozumienia drugiej osoby poprzez spojrzenie z jej punktu widzenia.
- Jednostka uczy się nowych zachowań i dodaje je do własnego repertuaru sposobów postępowania, przede wszystkim chodzi tu o nowe style komunikacji (np. pośredni/ bezpośredni sposób komunikacji[5]).
- Pluralizm – umiejętność korzystania z kilku odrębnych układów odniesienia lub wieloelementowych struktur kulturowych. Wymaga to zazwyczaj życia w innym środowisku kulturowym przez dłuższy czas. Różnice postrzega się wówczas jako element własnego „ja", ponieważ są zintegrowane z tożsamością człowieka.

Konsekwencje dla organizacji:

- Świadomość kulturowa jest połączona z umiejętnościami międzykulturowymi.
- Różnice kulturowe są dyskutowane z otwartością i zaufaniem.
- Różnice kulturowe są traktowane jako ważny zasób dla zespołów projektowych i organizacji jako całości.

5. Więcej na temat różnic kulturowych w komunikacji zob. w: *Uczenie się międzykulturowe...*, dz. cyt., rozdział 2.4: *Poglądy na kulturę*, s. 20-29.

6. Integracja („mogę stać się inny/ inna i to nadal będę ja”)

- Jednostka posiada tożsamość wielokulturową.
- Jednostka potrafi przesuwać się od jednego kontekstu kulturowego do drugiego, bezustannie definiuje własną tożsamość w relacji do przeżywanych doświadczeń.
- Umiejętność oceny różnych sytuacji z punktu widzenia jednego lub kilku środowisk kulturowych.
- Umiejętność dostosowania własnego zachowania do zachowania innych, tak aby dopasować się do kultury osób, z którymi jestem, „przeskakiwanie ze stylu do stylu”.
- Zdolność do funkcjonowania w obrębie różnych światopoglądów.

III. Wykorzystanie modelu Bennetta w organizacji

Różnica jest w centrum rozwoju wrażliwości międzykulturowej. Według Bennetta rozwijanie wrażliwości międzykulturowej polega na rozpoznawaniu zasadniczych różnic między kulturami w postrzeganiu świata oraz poszukiwaniu sposobów radzenia sobie z nimi. Bennett postrzega to jako proces rozwoju indywidualnego – od etapów etnocentrycznych, kiedy jednostka zakłada, że jej światopogląd, kultura, wartości i sposób życia są uniwersalne, odpowiednie dla wszystkich ludzi, zaś inne nie są do końca „normalne”, poprzez etapy otwartości i akceptacji różnic, które w koncepcji Bennetta określane są jako etnorelatywistyczne, gdzie zakłada się, że żadna praktyka kulturowa nie jest sama w sobie ani dobra ani zła, ale musi być oceniona w kontekście, w jakim funkcjonuje i gdzie odrzuca się wartościowanie obcej kultury przez pryzmat własnych wartości.

Na etapach etnocentrycznych różnica jest postrzegana jako niezmienna i zagrażająca, na etnorelatywistycznych natomiast – jako źródło odnowy, elastyczności i równowagi.

Model Bennetta stanowi kontinuum pogłębiającej się świadomości i rosnącego wyczucia w sytuacjach, gdy mamy do czynienia z różnicami kulturowymi[6]. Owo kontinuum nie jest statyczne – jest procesem, w związku z czym należy brać pod uwagę, że jednostki będą się cofały lub przesuwały do przodu, pomiędzy etapami otwartości i wrogości wobec różnic, w zależności od zaistniałych warunków.

Według Bennetta model umożliwia diagnozowanie etapu, jaki osiągnęła jednostka pod względem wrażliwości międzykulturowej. Wskazuje także na pewne – nieefektywne – strategie radzenia sobie z różnicami. Pokazuje różne znaczenia odmienności, na kolejnych etapach rozwoju.

Jakkolwiek opisane przez Bennetta etapy tworzą użyteczne układy odniesienia pozwalające badać grupy i jednostki, wydaje się możliwe, że proces rozwoju wrażliwości na różnice nie zawsze będzie przebiegał w tej kolejności, a jeden krok nie musi być od razu warunkiem następnego. Uczestnicy/ uczestniczki szkoleń z zarządzania różnorodnością, które prowadziłam, wskazywali na różne etapy i związane z nimi strategie radzenia sobie z odmiennością, w zależności od tego, z jaką odmiennością mieli do czynienia i w jakich warunkach dochodziło do kontaktu (płaszczyzna osobista, towarzyska, zawodowa itd.). A zatem można być na etapie akceptacji, jeśli na przykład chodzi o osoby niepełnosprawne, a jednocześnie odczuwać zagrożenie wobec osób homoseksualnych. Dzięki takiej interpretacji modelu – pod kątem strategii radzenia sobie z różnicami, które stosuje się zależnie od okoliczności i zdolności – można go wykorzystać do zidentyfiko-

6. Tamże, s. 30.

wania zasadniczych przeszkód i sposobów rozwiązywania problemów w procesie uczenia się różnic.

Dla menedżerów i innych osób odpowiedzialnych za proces przeprowadzania zmiany na rzecz równych szans/ różnorodności w organizacji bardzo istotna jest wiedza na temat tego, w jaki sposób pracownicy/ pracownice mogą podchodzić do zmieniającego się środowiska pracy, w jak różny sposób mogą reagować na pojawiające się odmienności. Pozwala to na przyjęcie pojawiającego się oporu i uznanie negatywnych emocji oraz zaakceptowanie różnych reakcji na różnice jako naturalnych, bez wymagania „jedynej, słusznej drogi", co i tak byłoby skazane na niepowodzenie. Dzięki temu można zaplanować działania adekwatne do zróżnicowanych potrzeb i interesów pracowników i pracownic.

Aby wykorzystać model Bennetta w ewaluacji lub autodiagnozie związanej z polityką równych szans i różnorodności, należy przyjąć szerokie znaczenie różnic kulturowych, nie ograniczając ich wyłącznie do mniejszości etnicznych i religijnych o różnych zapleczach kulturowych. Według Bennetta kultura ma wiele wymiarów; poza narodowością, pochodzeniem etnicznym i religią są to także: region (np. Wschód – Zachód, Polska A i Polska B), płeć (np. odmienne wartościowanie tego, co uznawane za „kobiece" i „męskie" w danej kulturze, stopień, w jakim płeć decyduje o rolach odgrywanych w społeczeństwie przez kobiety i mężczyzn), wiek i związana z nim kultura pokolenia, fizyczna sprawność (różne rodzaje niepełnosprawności), orientacja seksualna (lesbijki, geje, osoby biseksualne i heteroseksualne), klasa (status społeczno-ekonomiczny), korporacja (praca w określonej branży lub sektorze), stanowisko/ zawód (np. inżynierowie, sekretarki, handlowcy, grupy zawodowe i ich kultury).

Różnice kulturowe składają się na elementy społecznej i indywidualnej tożsamości, a co za tym idzie, ludzkiej różnorodności w jej wymiarze pierwotnym, wtórnym i organizacyjnym (zob. rys. na str. 41). Takie postrzeganie różnic kulturowych odzwierciedla założenie, że komunikowanie międzykulturowe nie występuje między kulturami, lecz między jednostkami, które uczestniczą w różnych kulturowych systemach znaczeń. Wracając do przykładu z pięćdziesięciolatkiem w zespole trzydziestolatków – można przypuszczać, że osoba ta będzie traktowana jako „inna", a w kontaktach wystąpią zakłócenia, ponieważ ów 50-ciolatek „nie umie" się komunikować „normalnie", czyli w sposób zwyczajny dla grupy 30-stolatków (np. bardzo bezpośredni). Aby współpraca przebiegała sprawnie, należy przyjrzeć się różnym sposobom komunikacji osób w grupie i wyjaśnić ich znaczenie dla poszczególnych osób.

Mogłoby się wydawać, że zaprezentowany model nie znajdzie zastosowania w tak homogenicznym społeczeństwie jak polskie, ale zmiany społeczne i ekonomiczne zachodzące w całej Europie w coraz większym stopniu zaczynają dotyczyć także Polski.

Wystarczy wspomnieć o zwiększającej się liczbie świetnie wykształconych kobiet, dla których otwiera się rynek pracy i tych, które zakładają własne przedsiębiorstwa. Podnosi się średnia wieku osób pracujących. Grupy dotychczas marginalizowane – na przykład osoby z niepełnosprawnością, osoby o orientacji homoseksualnej – aktywnie sprzeciwiają się stereotypom, które uniemożliwiały im dotychczas udział w rynku pracy na równych prawach. „We współczesnej Europie – a jest to fakt także na skalę globalną – wymagania mobilności na rynku pracy oraz przepływy migracji zmieniły nauczanie międzykulturowe w bardziej «poważny» biznes. «Egzotyczny» Inny, który pozostawał wystarczająco daleko, aby nie stanowić zagrożenia dla tradycyjnych systemów wartości, stał się teraz sąsiadem

i kolegą i żąda tolerancji, a nawet akceptacji dla innych sposobów myślenia, zachowania i praktyk religijnych. W świecie zglobalizowanym wszystkie społeczeństwa stoją przed wyzwaniem, jak pogodzić zasadę równości z uznaniem różnic oraz zasadą ochrony tradycji mniejszości etnicznych, włączając w to różnorodność w sferze narodowo-publicznej, z etnicznymi i religijnymi mniejszościami uczestniczącymi w tym procesie”[7].

Uczestnicy i uczestniczki szkoleń „Zarządzanie firmą równych szans” przeprowadzonych w ramach projektu „Gender Index”, często zadawali pytanie, dlaczego mówimy „tylko” o płci, skoro jest tyle ważniejszych kwestii, np. wiek, (nie)pełnoprawność, które generują problemy w firmach. I jak znaleźć zastosowanie modelu Bennetta, biorąc pod uwagę jedynie zróżnicowanie ze względu na płeć? Płeć jest podstawowym czynnikiem różnicującym ludzi i ma charakter uniwersalny. Niezależnie od innych aspektów tożsamości oraz specyfiki kulturowej, każdy jest kobietą lub mężczyzną, poza tym, że jest w jakimś wieku lub posiada jakąś (nie)pełnosprawność.

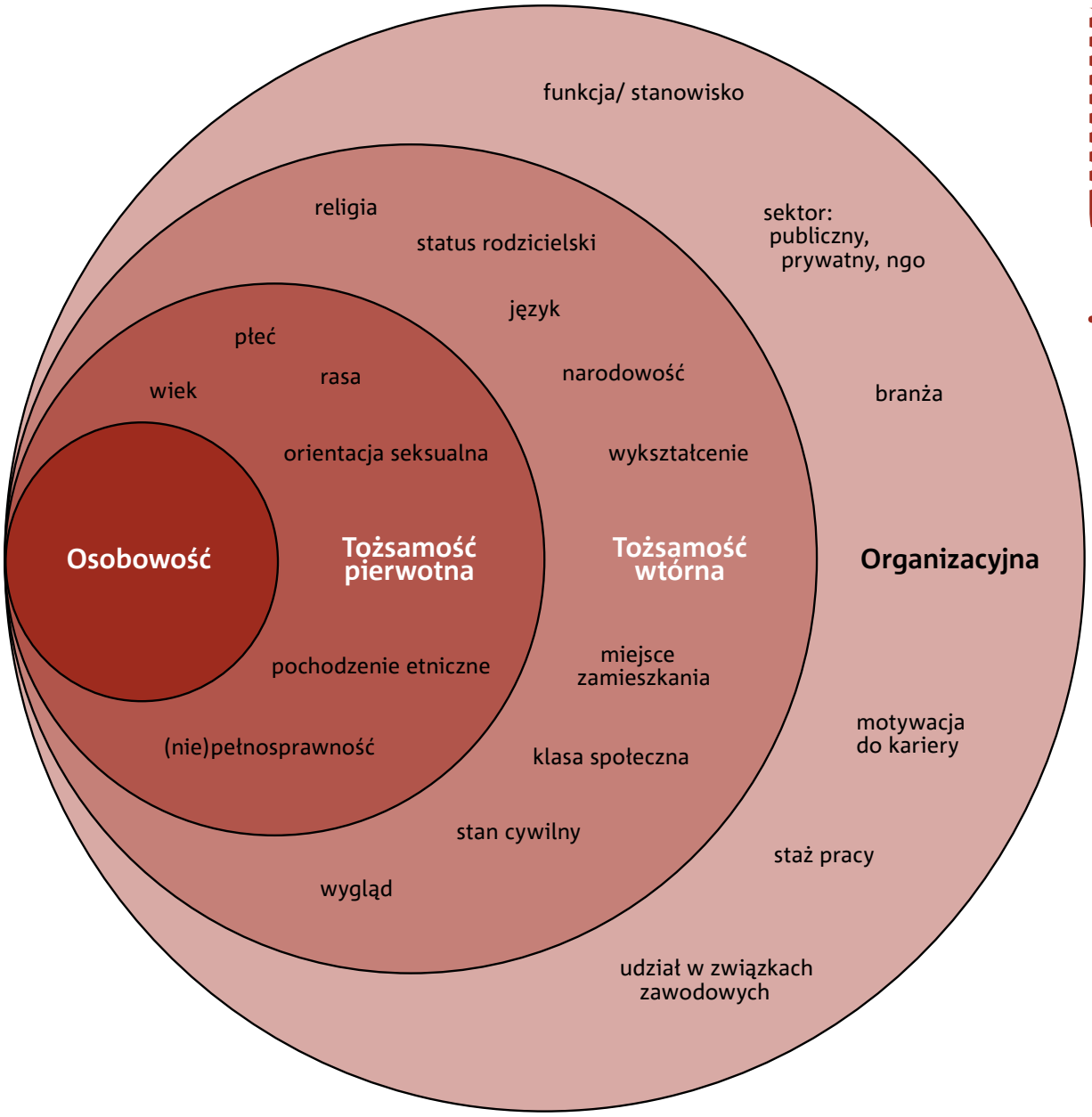
A co do kwestii płci i międzykulturowości, posłużę się cytatem z *Ostrza brzytwy* Somerseta Maughama, który znalazłam w jednym z podręczników dla trenerów/ trenerek[8]: „Mężczyźni i kobiety są nie tylko nimi samymi, są też regionem, w którym się urodzili, mieszkaniem w mieście lub gospodarstwem wiejskim, gdzie uczyli się chodzić; grami, w które bawili się jako dzieci, historiami, których słuchali, jedzeniem, które jedli, szkołami, do których chodzili, sportami, które uprawiali, poezjami, które czytali i Bogiem, w którego wierzyli...”.

IV. Podsumowanie

- Efektywne zarządzanie różnorodnością wymaga zmiany kultury organizacyjnej.
- Istotnym etapem wprowadzania zmiany na rzecz różnorodności jest analiza nastawień i przekonań zatrudnionych osób wobec różnic. Ważne, aby rozpoznanie sytuacji było przeprowadzone na poziomie indywidualnym, ponieważ to jednostki – pracownicy i pracownice – są głównymi aktorami zmiany.
- Model rozwoju wrażliwości międzykulturowej może służyć jako narzędzie auto-diagnozy oraz przegląd różnych strategii radzenia sobie z różnicami.

7. www.intercultural-learning.net.
8. *Każdy inny, wszyscy równi*, Pakiet edukacyjny, Europejski Ruch Młodzieży Przeciwko Rasizmowi, Ksenofobii, Przejawom Antysemityzmu i Nietolerancji, Rada Europy, Warszawa 2003, s. 22.

Trzy wymiary różnorodności



CZĘŚĆ 2

Szkolenie

Zarządzanie Firmą Równych Szans

krok po kroku

Maja **BRANKA**

Szkolenia „Zarządzanie firmą równych szans”: wprowadzenie

Stworzenie pierwszego w Polsce modelu szkoleniowego uczącego, jak zbudować „firmę równych szans”, opierającego się na podejściu zwanym „zarządzaniem różnorodnością”, było ogromnym wyzwaniem. Samo pojęcie różnorodności jest w Polsce znane jedynie nielicznym, a jednocześnie zarządzanie różnorodnością w krajach, w których jest powszechnie stosowane (Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Holandia), ujmowane jest w dużej mierze w kontekście zarządzania międzykulturowego. A zatem kluczowym pytaniem było: jak połączyć nowe na polskim rynku biznesowym wątki równości płci i zarządzania różnorodnością, pokazując je jednocześnie od strony praktycznej i biznesowej, a także – jak dostosować je do polskiej specyfiki?

Po wielu gorących dyskusjach zdecydowaliśmy, że najważniejsze jest, żeby pokazywać i promować ten temat poprzez język korzyści. Pokazując perspektywę równości płci, nie tylko jako obowiązek prawny, czy realizację wartości społecznych, ale przede wszystkim jako podejście, które przynosi firmie korzyści, nie tylko finansowe, ale także w postaci silnego, twórczego, lojalnego zespołu pracowników.

Jedną z trudności, oprócz wyżej wspomnianych, jest również silna stereotypizacja tego tematu. Postrzegany jest ideologicznie, a nie biznesowo. Promowanie w biznesie równości płci nie jest tym samym co promocja nowych technologii. Nie można było, a przynajmniej my nie potrafiliśmy, znaleźć takiego sposobu na szkolenie, aby od samego początku i bezpośrednio odnosiło się ono tylko i wyłącznie do perspektywy biznesowej.

W efekcie szkolenie „Zarządzanie firmą równych szans” jest warsztatem świadomościowym, w dużej mierze pokazującym, na czym polega problem braku równych szans i jakie są przyczyny dyskryminacji dla organizacji. W mniejszym stopniu odpowiada na pytanie, jak stworzyć taką firmę, jak krok po kroku zabrać się do dzieła. W pewnym sensie to szkolenie jest wstępem, zachętą do przyjrzenia się własnej firmie czy organizacji, własnemu rozumieniu tego tematu. Program szkolenia w tym kształcie ma pokazać, jakie są związki tematu równości płci z działaniami biznesowymi, co dla pracodawców jest koniecznością (przestrzeganie prawa, przeciwdziałnie dyskryminacji w sensie prawnym), a co możliwością (strategia zarządzania różnorodnością, pokazana jako potencjalny kierunek rozwoju).

Taka perspektywa znajduje odzwierciedlenie w definicji „firmy równych szans”, która została stworzona na potrzeby szkolenia – z jednej strony odnosi się ona do założeń polityki równych szans, z drugiej zaś do zarządzania różnorodnością.

Polityka równych szans wyraża dążenie organizacji do stworzenia wszystkim pracownikom i pracownicom równych możliwości, a jej celem jest przeciwdziałanie dyskryminacji. Natomiast polityka związana z zarządzaniem różnorodnością nie koncentruje się wyłącznie na kwestii dyskryminacji, lecz kładzie nacisk na uznanie indywidualnych

różnic między ludźmi. To koncepcja, która uznaje korzyści, jakie można czerpać z faktu istnienia różnic – właściwe zarządzanie różnorodnością skutkuje stworzeniem takiego środowiska pracy, w którym każdy pracownik/ pracownica będzie się czuł doceniany, jego/ jej talenty zostaną wykorzystane, a przy tym uda się osiągnąć cele organizacji[1].

Biorąc pod uwagę oba wyżej wymienione podejścia, stworzyliśmy definicję firmy równych szans, a co za tym idzie cały program szkolenia, który po pierwsze, promuje rozwiązania zapewniające równość płci i przestrzeganie zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn, tj. realizację standardów wymaganych przez prawo, takich jak zakaz dyskryminacji (od rekrutacji, poprzez politykę wynagradzania, do możliwości rozwoju i awansu), a po drugie, wskazuje korzyści płynące z zarządzania różnorodnością (nawet jeśli bierzemy pod uwagę tylko różnicę płci).

Była to świadoma decyzja – założyliśmy, że skoro temat jest taki nowy i trudny, to najważniejszym celem szkolenia jest pokazanie, że problem dyskryminacji ze względu na płeć faktycznie istnieje i przyjmuje bardzo różne formy, a następnie zaprezentowanie korzyści, jakie można odnieść, decydując się na wprowadzenie standardu równych szans do polityki firmy. Szkolenie to ma rozbudzić apetyt na „firmę równych szans", ale go nie zaspokaja – pokazuje jedynie kierunek zmiany.

Pierwszy dzień szkolenia w całości poświęcony został nakreśleniu kontekstu i obszaru problemowego, po którym się poruszamy, a także identyfikacji barier, które wiążą się z wprowadzaniem tego tematu w działania organizacji. Metodologicznie pierwszy dzień szkolenia wykorzystuje dorobek treningu antydyskryminacyjnego.

Nie można oddzielić problemów, jakich kobiety doświadczają w firmie, na rynku pracy, od ogólnego problemu ról społecznych, stereotypów płci, dyskryminacji. Dlatego proponujemy w programie film „Niebieskoocy", w którym Jane Elliott na przykładzie rasizmu odsłania mechanizmy wykluczenia, dyskryminacji i dominacji większości. Omawiamy również kwestie stereotypowego postrzegania kobiet i mężczyzn, po to, aby zobaczyć, jak wpływają one na nasze myślenie o kobietach i mężczyznach, a także jak ogromną barierę mogą stanowić, gdy będziemy chcieli wprowadzić standard równych szans do własnej organizacji. Program pierwszego dnia bezpośrednio konfrontuje osoby uczestniczące w szkoleniu z ich osobistymi przekonaniami, wartościami, światopoglądem; tym samym dzień ten może mieć bardzo emocjonalny charakter.

Emocjonalny przekaz pierwszego dnia szkolenia jest celowy. Takie podejście wynika ze współpracy polskich ekspertek opracowujących model szkoleniowy z brytyjskim konsultantem i trenerem różnorodności – Ianem Doddsem. Na podstawie swojego dwudziestopięcioletniego doświadczenia twierdził on, że: „Jeżeli osoby decyzyjne w firmie nie zostaną zaangażowane w temat równości i różnorodności na poziomie osobistym i emocjonalnym, to – pokazując im nawet najdokładniejsze statystyki mówiące o tym, jakie zyski finansowe gwarantuje zarządzanie różnorodnością – nie przekonacie ich do różnorodności i równości płci. Dopiero odkrycie i zrozumienie problemów, z jakimi borykają się ich pracownice, może sprawić, że uznają zmianę na rzecz równości za konieczną, a temat za ważny".

W pierwszy dniu szkolenia poruszana jest również kwestia mikro-nierówności, także mało znanego w Polsce pojęcia. Upraszczając, są to subtelne formy dyskryminacji, werbalne i niewerbalne, które prowadzą do wykluczenia, obniżenia zaangażowania i spad-

1. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000.

ku wydajności. Dla większości osób uczestniczących w szkoleniach „Zarządzanie firmą równych szans", było to największe odkrycie, również dlatego, że mikro-nierówności są zjawiskiem powszechnym – wszyscy jesteśmy ich odbiorcami i nadawcami.

Drugi dzień szkolenia koncentruje się na zasobach i możliwościach, które mogą być wsparciem w tworzeniu firmy równych szans. Dzień rozpoczynamy od wypracowania sposobów radzenia sobie z mikro-nierównościami. Pokazujemy, że mamy szereg możliwości, aby minimalizować tego rodzaju zachowania w naszym środowisku pracy. Następnie prezentujemy rozwiązania prawne, głównie na bazie polskiego kodeksu pracy, który stwarza podwaliny pod wprowadzanie procedur antydyskryminacyjnych w działania firmy.

Druga część drugiego dnia szkolenia skupia się na korzyściach płynących z różnorodności, a także prezentacji etapów tworzenia firmy równych szans. Podstawowym przesłaniem tej części jest zwrócenie uwagi, iż tworzenie firmy równych szans to zmiana kultury organizacyjnej, która musi być świadomym i zaplanowanym procesem. Ostatni element szkolenia to planowanie przez osoby uczestniczące kroków, które zamierzają podjąć na rzecz zmiany we własnej organizacji.

Emocjonalny cel i przekaz szkolenia, zwłaszcza pierwszego dnia, prowokuje pytanie o zaangażowanie i przekonania trenerów i trenerek prowadzących szkolenia z różnorodności i „Zarządzania firmą równych szans". Czy prowadzący to szkolenie powinni być feministami i feministkami? Zapewne nie muszą, jednak jestem przekonana, że pewnym minimum jest wewnętrzna zgoda osoby prowadzącej na stwierdzenia, że w Polsce istnieje dyskryminacja kobiet na rynku pracy oraz że ludzka różnorodność i odmienność jest bogactwem, na rzecz którego warto podejmować działania, czasem bardzo trudne.

Podobnie jak przy innych warsztatach świadomościowych, ale także umiejętnościowych, trener/ trenerka powinni modelować zachowania, których uczą. W przypadku tego szkolenia oznacza to gotowość na odmienne opinie, dopytywanie i szukanie in-

Kluczowe kwestie, o których warto pamiętać, prowadząc szkolenie „Zarządzanie firmą równych szans":

Zanim zaczniesz prowadzić szkolenie, zastanów się, czym dla ciebie osobiście jest różnorodność, co dla ciebie oznacza słowo różnić się? Jakie są twoje stereotypy, przekonania wobec kobiet i mężczyzn, wobec różnych grup mniejszościowych?

Zadbaj o poczucie bezpieczeństwa osób uczestniczących. Stwórz przestrzeń do dzielenia się opiniami, nawet tymi, które wydają się być niepopularne, czy też niepoprawne politycznie. Tylko wówczas, kiedy te opinie się pojawią, masz szanse je skonfrontować, o nich porozmawiać.

Daj osobom uczestniczącym czas na refleksję dotyczącą własnych przekonań. Jak każdy i każda z nas wie, zmiana przekonań to proces bolesny i wymagający czasu. A często warsztat antydyskryminacyjny, świadomościowy właśnie do tego zachęca – do zmiany przekonań.

Daj osobom uczestniczącym wybór – ich firmy nie upadną od tego, że nie będą firmą równych szans. Realizacja standardów firmy równych szans (a zatem nie tylko wypełnianie obowiązków prawnych), musi być świadomym i strategicznym wyborem firmy. Firma równych szans i zarządzanie różnorodnością to awangarda biznesu.

spiracji w innych spojrzeniach, proponowanie rozwiązań, które są satysfakcjonujące dla wszystkich, szanowanie każdej osoby, niezależnie od tego, kim jest.

Prowadzenie szkoleń z „Zarządzania firmą równych szans" jest trudnym zadaniem – najpierw trzeba się skonfrontować z własnymi stereotypami i przekonaniami, osobistym nastawieniem wobec odmienności, a także z emocjami, jakie ona budzi, a dopiero później można postawić takie pytania uczestnikom i uczestniczkom.

Na zakończenie pozwolę sobie na refleksję osobistą – wiem, jak trudno pracuje się na programach szkoleniowych, których samemu/ samej się nie tworzyło. Każdy program szkolenia odzwierciedla sposób myślenia, filozofię szkoleń i pracy z ludźmi danego trenera i trenerki. Tak zapewne jest i w tym przypadku, dlatego zachęcam do twórczego eksperymentowania i elastycznego korzystania z proponowanego modelu, sama mając nadzieję, że kolejne, skuteczniejsze programy szkoleniowe wciąż są przed nami.

Powodzenia!

Konspekt (program ramowy) szkolenia

I dzień (8 godzin zegarowych)

Czas	Przebieg	Materiały
	Moduł I – Kontrakt	
60 min	Przedstawienie się trenerów/ek i uczestników/ek Rozgrzewka – „Jedno pytanie” Prezentacja celów szkolenia Zebranie oczekiwań i obaw uczestników wobec tematu szkolenia Ramowy program szkolenia Zasady współpracy	Slajdy 3-5 + identyfikatory dla uczestników Kartki + długopisy + nagroda Slajd 6 z celami (*Prezentacja trenerska I dzień*) Karteczki samoprzylepne post-it + slajd 7 Slajdy 8, 9 z programem (godziny zajęć do uzupełnienia)
	Moduł II - Kontekst Firmy Równych Szans	
40 min	**Ćwiczenie „Rzeka zmian”** Jakie wydarzenia społeczne, polityczne, gospodarcze spowodowały, że dzisiaj rozmawiamy o standardach równych szans w przedsiębiorstwach/ organizacjach? **Trzy nurty zmian** – zmiany globalne, demograficzne, środowiska pracy	Plakat „Rzeka zmian” Kartki post-it w dwóch kolorach Slajd 10 z instrukcją Kartki A4 z faktami + slajdy 11-13
15 min	*Przerwa*	
45 min	**Pojęcia związane z firmą równych szans – „Układanka” lub dwie definicje** Definicje i wyjaśnienie pojęć (różnorodność, równość płci, firma równych szans, zarządzanie różnorodnością). **Definicja *gender***	Pocięte definicje (pojęcie + opis) x ilość grup + slajdy 14-18 Hand out „Wymiary różnorodności” x liczba osób Slajd 16

* wszystkie slajdy znajdują się na końcu podręcznika

<table>
<tr><th colspan="4">Moduł III - Bariery w tworzeniu FRS i zarządzaniu FRS</th></tr>
<tr><td>60 min

30 min</td><td colspan="2">Projekcja filmu „Niebieskoocy” – zapis ćwiczenia antyrasistowskiego Jane Elliott
Rundka po filmie – „Co Cię poruszyło w prezentowanym filmie”? – refleksje, uwagi, komentarze.</td><td>Komputer z odpowiednim oprogramowaniem, głośniki + film „Niebieskoocy”</td></tr>
<tr><td>50 min</td><td colspan="3">Lunch</td></tr>
<tr><td>75 min</td><td>Opcja „Stereotypy płci”:
Bariery w tworzeniu FRS
1. Określenie barier – na podstawie filmu i własnych doświadczeń
2. Analiza stereotypów płci
3. Przedstawienie mechanizmu stereotypizacji
4. Przedstawienie mechanizmu dyskryminacji</td><td>Opcja „Przekonania”:
Bariery w tworzeniu FRS
1. Określenie barier – na podstawie filmu i własnych doświadczeń
2. Analiza przekonań osobistych uczestników/czek na temat kobiet i mężczyzn
3. Koło samospełniającej się przepowiedni – siła przekonań
4. Definicja stereotypu
5. Przedstawienie mechanizmu dyskryminacji</td><td>Slajdy 20-22</td></tr>
<tr><td>15 min</td><td colspan="3">Przerwa</td></tr>
<tr><td>60 min</td><td colspan="2">Mikro-nierówności
Wprowadzenie pojęcia
Lista mikro-nierówności</td><td>Slajdy 23-25
Komputer z odpowiednim oprogramowaniem, głośniki + dwa fragmenty filmu „Milczenie owiec”</td></tr>
<tr><td>30 min</td><td colspan="2">Podsumowanie I dnia – „Walizka”</td><td>„Walizka” x liczba osób + slajd 26</td></tr>
</table>

II dzień (8 godzin zegarowych)

Czas	Przebieg	Materiały
30 min	Przywołanie I dnia i program II dnia	Slajdy 2, 3
60 min	**Mikro-nierówności – ciąg dalszy** **Scenki** – Jak sobie radzić z mikro-nierównościami? Szczególna rola świadka	
20 min	**Podsumowanie modułu Bariery... (opcja)** Linia od nierówności do równości Definicje różnorodności, zarządzania różnorodnością, firmy równych szans	Slajdy 15-18 (*Prezentacja trenerska I dzień*)
15 min	*Przerwa*	
Moduł IV - Rozwiązania prawne – pomoc w osiąganiu standardu FRS		
120 min	Prawo I część – podstawowe definicje i co wynika z przepisów Kodeksu pracy Prawo II część – przeciwdziałanie: regulaminy, procedury, karty etyki	
45 min	*Lunch*	
Moduł V - Firma Równych Szans – jak osiągnąć ten standard?		
75 min	Prezentacja obszarów „Gender Index” **Dobre praktyki** dotyczące obszarów „Gender Index”	Slajd 4 (*Prezentacja trenerska II dzień*) *Przewodnik dobrych praktyk* x liczba osób lub ilość grup
10 min	*Przerwa*	

	Moduł VI - O korzyściach z różnorodności	
45 min	**Ćwiczenie „Piłeczka”** **Korzyści z różnorodności** – prezentacja wybranych rezultatów firm realizujących politykę różnorodności – uzasadnienie opłacalności dla biznesu	Piłka tenisowa, zegarek ze stoperem Slajdy 5,6
	Moduł VII - Wprowadzamy zmiany!	
30 min	**Trzy etapy osiągania równości** – od równości do zarządzania różnorodnością **Kroki do zarządzania różnorodnością – zarządzania zmianą** Opis kroków – prezentacja Specyfika kolejnych kroków – o czym warto pamiętać, kogo należy zaangażować? **Moja rola w tej zmianie** – pierwszy krok	Slajdy 7, 8 Slajd 9
30 min	**Podsumowanie i ewaluacja** (ankiety)	Ankiety ewaluacyjne x liczba osób

Maja **BRANKA**, Małgorzata **DYMOWSKA**

Szczegółowy program szkolenia

Dzień I

MODUŁ I – KONTRAKT

Cele modułu:

1. Zbudowanie kontaktu z uczestnikami/ uczestniczkami.
2. Zbudowanie bezpiecznej i przyjaznej atmosfery.
3. Przedstawienie celów i programu szkolenia.
4. Poznanie oczekiwań i obaw uczestników/ uczestniczek związanych z tematyką szkolenia.
5. Uzgodnienie zasad współpracy i ich akceptacja.

Przebieg modułu:

i. Przedstawienie się osób prowadzących.
ii. Przedstawienie się uczestników i uczestniczek.
iii. Rozgrzewka „Jedno pytanie".
iv. Prezentacja celów szkolenia.
v. Oczekiwania i obawy uczestników i uczestniczek związane z tematem szkolenia.
vi. Ramowy program szkolenia.
vii. Zasady współpracy.

Czas: 60 minut

Materiały:

- Slajdy 3-5 (*Prezentacja trenerska I dzień*).
- Identyfikatory dla OU[1].
- Kartki + długopisy + nagroda.
- Slajd 6 z celami szkolenia.
- Karteczki samoprzylepne (post-it) w dwóch kolorach + slajd 7.
- Slajdy 8, 9 z programem szkolenia (**Uwaga**! uzupełnij godziny zajęć).

1. OU – osoby uczestniczące. Termin neutralny płciowo, służący do określenia zarówno kobiet, jak i mężczyzn – uczestniczek i uczestników szkolenia.

MODUŁ I – KONTRAKT – szczegóły programu

I. Przedstawienie się osób prowadzących

Elementy przedstawienia:

• Kompetencje trenera/ trenerki, adekwatne do tematyki szkolenia oraz grupy uczestników/ uczestniczek.

• Szkolenie powstało w ramach projektu „Gender Index". Projekt realizowany był w Partnerstwie, złożonym z kilku instytucji (slajdy 3, 4), źródło finansowania (slajd 5). Wymień cele projektu.

Uwaga! Wszystkie informacje na temat projektu „Gender Index" znajdziesz na stronie www.genderindex.pl.

Uwaga!! Podanie tych wszystkich informacji było obligatoryjne podczas szkoleń prowadzonych w ramach „Gender Index", a więc nie trzeba ich przekazywać w innej sytuacji. Warto jednak nawiązać do celów projektu „Gender Index", które uzasadniają zajmowanie się przede wszystkim kwestią równego traktowania kobiet i mężczyzn.

II. Przedstawienie się uczestników i uczestniczek

• Zapytaj, czy w trakcie trwania szkolenia możemy sobie mówić po imieniu. Po uzyskaniu zgody rozdaj identyfikatory i poproś, aby uczestnicy i uczestniczki napisali na nich swoje imiona w takiej formie, w jakiej chcą, aby się do nich zwracać.

• Poproś o przedstawienie się według schematu (zapisz punkty na plakacie):

i. Imię i nazwisko.
ii. Nazwa firmy, stanowisko, czym się zajmuję, ile osób zatrudnia firma?
iii. Dlaczego zdecydowałem/ zdecydowałam się na udział w szkoleniu „Zarządzanie firmą równych szans"?

III. Rozgrzewka „Jedno pytanie"

Materiały:

• kartka i długopis dla każdej osoby,
• nagroda, na przykład czekoladki, itp.

Przebieg:

• Poproś, żeby każdy zapisał na kartce **jedno pytanie**, które chciałby zadać pozostałym osobom uczestniczącym w szkoleniu. Pytanie powinno dotyczyć tematyki szkolenia (mogą to być zarówno bliższe, jak i dalsze skojarzenia z tematem).

• Kiedy pytania będą już przygotowane, zaproś OU do zbierania odpowiedzi. Osoby prowadzące także mogą uczestniczyć w „badaniu ankietowym", tj. udzielać odpowiedzi. Jeśli w szkoleniu uczestniczy np. 15 osób i dwoje prowadzących, każdy powinien zebrać 16 odpowiedzi. Powiedz, że jest to zadanie na czas – kto pierwszy zbierze komplet odpowiedzi, otrzyma nagrodę.

• Poproś najpierw osobę, która najszybciej zebrała odpowiedzi od wszystkich, aby podzieliła się wynikami swojej „ankiety".
• Zapytaj: czy ktoś jeszcze chciałby zaprezentować swoje pytanie i uzyskane odpowiedzi; czy było pytanie lub odpowiedź, które szczególnie kogoś zaskoczyły, zainteresowały itp.

IV. Prezentacja celów szkolenia

• Omów krótko cele szkolenia (slajd 6), cele 1-2 to pierwszy dzień szkolenia, 3-4 to drugi dzień. Podkreśl, że szkolenie to ma głównie charakter warsztatu świadomościowego, zwłaszcza pierwszego dnia.

i. Przyjrzeć się własnej postawie wobec tematu równości szans i różnorodności w zarządzaniu.
ii. Zidentyfikować zasoby i możliwości w tworzeniu firmy równych szans i zarządzania różnorodnością.
iii. Zyskać świadomość, w jaki sposób radzić sobie z barierami wobec tworzenia firmy równych szans.
iv. Dowiedzieć się, jak rozpocząć proces zmiany, który doprowadzi nas do zarządzania firmą równych szans.

V. Oczekiwania i obawy uczestników i uczestniczek związane z tematem szkolenia

Materiały:
• kartki samoprzylepne (post-it) w dwóch kolorach.

Przebieg:
• OU rozmawiają ze sobą w parach przez kilka minut i wspólnie wypisują oczekiwania (*liczę na...*) i obawy (*obawiam się, że...*) na kartkach post-it (slajd 7). Poproś o zapisanie trzech najważniejszych oczekiwań i trzech obaw (jedno oczekiwanie/ obawa na 1 kartce).
• Poproś kolejne pary o przeczytanie wypisanych oczekiwań i obaw. Zbierz kartki, przyklej je na plakacie, a następnie odnieś się do oczekiwań – powiedz, co się wydarzy podczas tych dwóch dni i w jakim stopniu. Przyjmij obawy OU, a tam, gdzie to możliwe, odnieś je do programu szkolenia.

VI. Ramowy program szkolenia

• Omów program: kolejne moduły, metody pracy, kwestie organizacyjne – liczba i długość przerw, godziny pracy (slajdy 8, 9).

Uwaga! Zaprezentuj cały program, ale dokładniej omów pierwszy dzień szkolenia. Podkreśl, że wszystkie elementy, które pojawiają się pierwszego dnia, są ściśle związane z barierami utrudniającymi wdrożenie w firmie standardu równych szans. Będziecie się przyglądać zarówno barierom indywidualnym, jak i systemowym.

VII. Zasady współpracy w trakcie szkolenia

• Spytaj OU, czego potrzebują, aby pracować efektywnie i swobodnie. Zapisz odpowiedzi na tablicy.

• Możesz zaproponować własne zasady, szczególnie istotne podczas tego szkolenia – np.: mówienie w swoim imieniu, otwartość, dialog *versus* polemika, unikanie ocen, zaangażowanie w zajęcia, słuchanie innych, uznanie różnych punktów widzenia itp.

MODUŁ II – KONTEKST FIRMY RÓWNYCH SZANS

Cele modułu:

1. Zrozumienie równości płci w szerszym kontekście społecznym.
2. Uświadomienie zmian zachodzących w społeczeństwie, na rynku pracy i w miejscu pracy.
3. Uświadomienie biznesowego uzasadnienia dla firmy równych szans.
4. Zapoznanie się z podstawową terminologią dotyczącą polityki równości płci i zarządzania firmą równych szans.
5. Zapoznanie się z definicją płci społeczno-kulturowej (*gender*).

Przebieg modułu:

i. Ćwiczenie „Rzeka zmian".
ii. Podstawowe pojęcia związane z firmą równych szans.

Czas: 85 minut

Materiały:

• przygotowany arkusz „Rzeka zmian",
• kartki post-it + slajd 10 z instrukcją,
• kartki A4 z faktami + slajdy 11-13,
• pocięte definicje (pojęcie + opis) x ilość grup + slajdy 14-18 lub slajdy z definicją *gender* i równości płci.

MODUŁ II – szczegóły programu

I. Ćwiczenie „Rzeka zmian"

Czas: 40 minut

Przebieg:

• OU odpowiadają na pytania – jakie wydarzenia społeczne, polityczne, gospodarcze spowodowały, że dzisiaj rozmawiamy o standardach równych szans w firmie/ organizacji?

• Osoby prowadzące uzupełniają informacje od uczestników i uczestniczek o podstawowe fakty, statystyki, wyniki badań przemawiające za tworzeniem w firmie standardów równych szans, według struktury: zmiany globalne, demograficzne i zmiany w środowisku pracy.

Scenariusz do ćwiczenia na s. 74.

II. Podstawowe pojęcia związane z firmą równych szans

Opcja I – Układanka + *gender*

Czas: 45 minut (20 minut „układanka”, 25 minut *gender*)

Materiały:
- kartki z pojęciami dla każdej grupy (równość płci, różnorodność, zarządzanie różnorodnością, firma równych szans),
- kartki z opisami pojęć dla każdej grupy (definicjami),
- hand out „Wymiary różnorodności”.

Przebieg:
- Podziel OU na małe grupy (nie więcej niż czteroosobowe) i rozdaj każdej grupie zestaw kartek z pojęciami i ich opisami.
- Zadaniem OU jest zastanowić się nad znaczeniem pojęć, które otrzymali na kartkach oraz przyporządkować opisy (definicje) do tych pojęć.
- Omów wspólnie z OU każde pojęcie po kolei, przedstaw prawidłowe rozwiązania (slajdy 14-18).

Omówienie:
- Zwróć uwagę, że w równości płci (ang. *gender equality*) chodzi o *gender*, czyli płeć społeczno-kulturową i o zmianę jakościową w wartościowaniu tego, co męskie i kobiece w kulturze i społeczeństwie, a nie o zamianę ról.
- Definiując różnorodność, omów jej trzy wymiary – tożsamość pierwotną, wtórną i organizacyjną. Przez te wymiary (czy, inaczej mówiąc, soczewki, filtry) patrzymy na świat, oceniamy innych i określamy, co jest dla nas ważne. Możesz podać swój przykład – które elementy z poszczególnych wymiarów są najistotniejsze dla ciebie. Zapytaj, jakie znaczenie mają wymiary różnorodności, np. w relacji pracodawca/ pracodawczyni – pracownik/ pracownica. Rozdaj OU hand out „Wymiary różnorodności” (slajd 16).

Uwaga! Zaznacz, że podczas tego szkolenia będziecie się skupiać na płci, chociaż mechanizmy, które dotyczą nierównego traktowania ze względu na płeć, odnoszą się także do innych przesłanek, np. wieku, niepełnosprawności, orientacji seksualnej itd. Polityka równych szans czy też polityka różnorodności w firmie może obejmować (i bardzo często tak jest) kilka różnych obszarów, np. płeć, wiek, pochodzenie etniczne, niepełnosprawność, ale szkolenie „Zarządzanie firmą równych szans” dotyczy głównie płci, ponieważ zostało opracowane w ramach projektu „Gender Index”, którego cele koncentrują się wokół równości płci w miejscu pracy.

Uwaga!! Omawianie wszystkich pojęć może ci zabrać więcej niż planowane 20 minut, co oznacza mniej czasu na wprowadzenie definicji *gender*. Potraktuj *gender* priorytetowo – to bardzo ważna definicja, która musi zostać wprowadzona w tym momencie. Pojęcie *gender* przewija się w dalszym ciągu szkolenia w związku z różnymi ćwiczeniami (głównie po filmie „Niebieskoocy" i przy omawianiu stereotypów lub przekonań), stąd jego właściwe zrozumienie ma kluczowe znaczenie dla całego programu. Niedokładne przepracowanie i wyjaśnienie pojęcia *gender* utrudnia mówienie w dalszej części szkolenia (przede wszystkim II dnia) o potrzebach strategicznych kobiet i mężczyzn.

Opcja II – Dwie definicje: *gender* + równość płci

Możesz zrezygnować z wprowadzania wszystkich pojęć z „układanki" i wybrać tylko najbardziej potrzebne dla osiągnięcia celów I dnia szkolenia, tj. ***gender*** **+ równość płci**. Omówienie najpierw definicji *gender*, a następnie równości płci, pozwoli odnieść się do celów polityki równości, w której chodzi o zmianę na poziomie *gender* (płci społeczno-kulturowej), a nie *sex*, czyli płci biologicznej.

Definicję firmy równych szans, różnorodności, zarządzania różnorodnością przenieś wówczas na II dzień jako podsumowanie barier związanych z wprowadzaniem standardu równych szans w organizacji, czyli po mikro-nierównościach.

Definicja *gender*

- Krótka dyskusja i doprowadzenie do wspólnej definicji. Poproś OU o podanie skojarzeń, które przychodzą im do głowy w związku z pojęciem *gender*. Zapisz je na plakacie.
- Podkreśl różnice między płcią biologiczną (ang. *sex*) a płcią społeczno-kulturową (ang. *gender*) oraz ważne elementy definicyjne – zmienność, czas, przestrzeń (slajd 19).
- Sprawdź rozumienie *gender*. Możesz zapytać, jak wyglądało życie babć/ dziadków OU, a jak wygląda ich własne; możesz wykorzystać ćwiczenie „Płeć i gender" z podręcznika dla trenerów „Kulturowa tożsamość płci" (Stowarzyszenie Amnesty International, Warszawa 2005), w zmodyfikowanej formie (scenariusz ćwiczenia na s. 76).

MODUŁ III – BARIERY W TWORZENIU I ZARZĄDZANIU FIRMĄ RÓWNYCH SZANS

Uwaga! Moduł III zaczyna się I dnia i jest kontynuowany II dnia. Poniżej znajduje się opis III modułu (cele, przebieg itd.), realizowanego I dnia szkolenia.

Cele modułu:

1. Zidentyfikowanie barier – osobistych i organizacyjnych – wobec równości płci.
2. Uświadomienie różnych form dyskryminacji – identyfikacja zachowań dyskryminacyjnych.
3. Zrozumienie zależności pomiędzy stereotypami, uprzedzeniami i dyskryminacją (łańcuch dyskryminacji).
4. Uświadomienie siły i mocy osobistych przekonań oraz ich wpływu na innych ludzi.
5. Zapoznanie się z terminem mikro-nierówności.
6. Uświadomienie wpływu zachowań dyskryminacyjnych, choćby mikro-nierówności na innych ludzi.

Przebieg modułu:

i. Prezentacja filmu „Niebieskoocy".
ii. Bariery w tworzeniu firmy równych szans – stereotypy lub przekonania na temat kobiet i mężczyzn.
iii. Mikro-nierówności.

Czas: 225 minut (3h 45')

Materiały:

- komputer z odpowiednim oprogramowaniem, głośniki + film „Niebieskoocy",
- komputer z odpowiednim oprogramowaniem, głośniki + dwa fragmenty filmu „Milczenie owiec".

MODUŁ III – szczegóły programu

I. Projekcja filmu „Niebieskoocy"

Czas: 60 minut

Film „Niebieskoocy" to zapis 2,5-godzinnego ćwiczenia antyrasistowskiego prowadzonego i stworzonego przez Amerykankę, Jane Elliott. Ćwiczenie dotyczy przede wszystkim rasizmu, ale mechanizmy dyskryminacji, które pokazuje, odnoszą się także do płci, wieku, orientacji seksualnej, pochodzenia etnicznego itd. Warsztat został zarejestrowany w 1995 roku, a uczestnictwo w nim było dobrowolne.

Projekcja filmu służy do analizy mechanizmów powstawania uprzedzeń, stereotypów, dyskryminacji i wykluczenia. W bezpieczny dla OU sposób można ujawnić zachowania dyskryminacyjne i wykluczające, związane z nierównością płci i rozpocząć rozmowę o barierach.

Uwaga! Zapoznaj się z podręcznikiem *Niebieskoocy. Podręcznik do prowadzenia zajęć w organizacjach* (Stowarzyszenie Kobiet Konsola, Poznań 2006), a także z informacjami na stronie projektu „Nikt nie rodzi się z uprzedzeniami": www.bezuprzedzen.org.

Przebieg:

- Przed projekcją powiedz kilka zdań nt. filmu i ćwiczenia „Niebieskoocy/ brązowoocy" (istotna informacja: osoby uczestniczą w sfilmowanym ćwiczeniu dobrowolnie).
- Poproś, aby OU oglądali film pod kątem zachowań, które mogą prowadzić do dyskryminacji i wykluczenia oraz konsekwencji takich zachowań.
- Podkreśl, że film nie odzwierciedla polskiej specyfiki, a pokazywany jest jako ilustracja zachowań wykluczających, a nie jako przyczynek do porównań problemu rasizmu w Polsce i USA.

Omówienie – Rundka

Czas: 30 minut

- Po zakończeniu projekcji zaproś OU do rundki. Co cię poruszyło najbardziej? – poproś każdą osobę po kolei, aby podzieliła się swoimi refleksjami, spostrzeżeniami, uwagami na temat filmu.
- Jeżeli po projekcji filmu nie ma czasu na dłuższą dyskusję, możesz poprosić OU, aby każdy podzielił się tylko swoją refleksją, bez odnoszenia się do innych głosów czy wchodzenia w polemikę. Zasada ta bardzo porządkuje rozmowę i zachęca do wzajemnego słuchania.

Uwaga! Wiele osób określa ćwiczenie „Niebieskoocy/ brązowoocy" jako eksperyment. Podkreśl wyraźnie, że jest to ćwiczenie, warsztat, a nie eksperyment: „Sama autorka wielokrotnie podkreśla, że celem ćwiczenia **nie jest sprawdzenie** zachowań ludzi, **ale nauka poprzez doświadczenie**, refleksja nad mechanizmami dyskryminacji i naszą rolą oraz ewentualna późniejsza zmiana postaw. To bardzo ważne, byśmy o tym pamiętali/ pamiętały – kiedy mówimy o eksperymencie możemy łatwo się zdystansować od przebiegu ćwiczenia"[2].

II. Bariery w tworzeniu FRS – dwie opcje

(stereotypy płci lub przekonania osobiste)

Film „Niebieskoocy" rozpoczyna proces identyfikacji barier związanych z tworzeniem i zarządzaniem firmą równych szans. Chronologicznie omówienie po filmie „Niebieskoocy" było realizowane następująco:

1. Identyfikacja zachowań dyskryminacyjnych na podstawie filmu.
2. Wyprowadzenie mechanizmu dyskryminacji: stereotyp – uprzedzenia – dyskryminacja.

2. N. Lester, *Niebieskoocy. Podręcznik do prowadzenia zajęć w organizacjach*, Stowarzyszenie Kobiet Konsola, Poznań 2006, str. 6 (podkreślenia własne).

3. Identyfikacja i analiza stereotypów kobiet i mężczyzn (opcja I) lub analiza przekonań osobistych na temat kobiet i mężczyzn (opcja II).

1. Identyfikacja zachowań dyskryminacyjnych.

• Podziel OU na małe grupy. W grupach OU wypisują zachowania dyskryminacyjne i wykluczające – na podstawie filmu i własnych doświadczeń. Stwórz wspólną listę na plakacie.

2. Wyprowadzenie mechanizmu dyskryminacji: stereotyp – uprzedzenia – dyskryminacja.

• Zapytaj, dlaczego te zachowania były możliwe, co takiego je umożliwiało. OU podają powody typu: stereotypy, uprzedzenie, władza itd. Na podsumowanie przedstaw i omów łańcuch dyskryminacji (slajd 22).

• Jeżeli jest potrzeba, pokaż definicję stereotypu i uprzedzenia. Stereotyp – uogólnione społecznie przekonania (slajd 20). Możesz pokazać, jak działa mechanizm stereotypizacji (od oczekiwań do obowiązujących norm).

• Powiedz, że następnie przyjrzymy się pierwszemu etapowi mechanizmu dyskryminacji – stereotypom – na przykładzie analizy stereotypów kobiet i mężczyzn (opcja I) lub analizy przekonań osobistych na temat kobiet i mężczyzn (opcja II). Jeżeli wybrano opcję II, to należy wytłumaczyć, jaka jest zależność między przekonaniami a stereotypami i dlaczego zajmujemy się przekonaniami.

3. Identyfikacja i analiza stereotypów kobiet i mężczyzn (opcja I) lub analiza przekonań osobistych na temat kobiet i mężczyzn (opcja II).

Opcja I: Stereotypy płci

Czas: 75 minut

Przebieg:

• Podziel OU na małe grupy. W grupach OU wypisują zachowania dyskryminacyjne i wykluczające – na podstawie filmu i własnych doświadczeń. Stwórz wspólną listę na plakacie.

• Skąd się biorą te zachowania/ sytuacje/ sposoby traktowania? Omów krótko definicję stereotypu i uprzedzenia (slajdy 20, 21).

• Od stereotypu do dyskryminacji – przedstaw i omów „Łańcuch dyskryminacji" (slajd 22).

• Jak te mechanizmy odnoszą się do sytuacji kobiet i mężczyzn na rynku pracy? Analiza stereotypów płci – ćwiczenie „Prawdziwa kobieta, prawdziwy mężczyzna" (scenariusz ćwiczenia na s. 76).

Uwaga! Ważne jest, aby omawiać poszczególne elementy tego modułu w kontekście budowania firmy równych szans. OU powinni mieć świadomość, że bariery wobec równości płci występują nie tylko na poziomie **osobistym**, **indywidualnym** (na tym poziomie możemy mówić o zmianie własnych zachowań, konfrontacji z osobistymi przekonaniami, wartościami, stereotypami itd., a także o modelującej roli menedżera/ menedżerki, szefa/ szefowej), ale także na poziomie **organizacyjnym** (strategie zarządzania ludźmi, procedura rekrutacyjna, system motywacyjny, model awansu itd., które wpływają na

sposób traktowania kobiet i mężczyzn w miejscu pracy i, szerzej, postrzeganie polityki równych szans w firmie) i wreszcie **systemowym** (społeczeństwo, polityka państwa w zakresie równego traktowania kobiet i mężczyzn). Najczęściej się dzieje tak, że dopiero zbadanie kwestii równego traktowania kobiet i mężczyzn we własnej firmie i odkrycie negatywnych skutków nierówności sprawia, że ludzie zaczynają przywiązywać wagę do polityki równych szans.

W kontekście tematu szkolenia „Zarządzanie firmą równych szans" warto zwrócić uwagę OU na dwie perspektywy – indywidualną i organizacyjną:

- Czy widzisz w twojej firmie zachowania (szczególnie wśród kadry zarządzającej), które mogą wynikać ze stereotypowego postrzegania kobiet i mężczyzn? Jaki to ma wpływ na efektywność pracowników/ pracownic?
- Czy struktury organizacyjne w twojej firmie nie powielają lub nie wzmacniają istniejących nierówności?

Opcja II: Przekonania na temat kobiet i mężczyzn

Czas: 75 minut

Przebieg:

- OU indywidualnie wypisują swoje osobiste przekonania nt. kobiet i mężczyzn: *Kobiety są...*, *Mężczyźni są...* Poproś OU o zapisanie pięciu pierwszych skojarzeń, które im przychodzą do głowy, bez auto-cenzury i długiego zastanawiania się.
- Poproś o podzielenie się przekonaniami, które OU wypisali na kartkach (tymi, którymi OU chcą się podzielić). Stwórz listę dla kobiet i dla mężczyzn. Przyjrzyj się powstałej liście wspólnie z OU. Zapytaj, co widzą, czy coś ich zdziwiło. **Często** lista, która powstaje, to po prostu zbiór stereotypów nt. kobiet i mężczyzn. Warto podkreślić, że osobiste przekonania na temat płci kształtują się już na bardzo wczesnym etapie dzieciństwa i często są to przekazy pochodzące od rodziny, ważnych osób. Warto je sobie uświadomić i zastanowić się, jaki mają one wpływ na nasze spostrzeganie kobiet i mężczyzn czy też oczekiwania wobec każdej płci. Zaproś do refleksji i dyskusji.
- Następnie poproś, aby OU dobrali się w pary i porozmawiali o tym, jak wypisane przez nich przekonania mogą wpływać na pozycję oraz sposób traktowania kobiet i mężczyzn w miejscu pracy.
- Podsumuj pracę, pokazując mechanizm samospełniającej się przepowiedni – w jaki sposób świadome i nieświadome przekonania wpływają na zachowania ludzi i sposoby działania oraz jakie są tego konsekwencje. Podkreśl siłę naszych przekonań i ludzką potrzebę, aby zostały one potwierdzone w kontakcie z innymi.

Uwaga! Opcja, kiedy OU wypisują przekonania własne, a nie powszechnie obowiązujące stereotypy jest trudniejsza emocjonalnie – mówienie o własnych przekonaniach to odsłanianie się przed innymi, stąd często ćwiczenie to budzi opór, ale wydaje się, że dobrze przeprowadzone ma większy efekt. Osoba prowadząca powinna zastanowić się nad własnymi przekonaniami na temat kobiet i mężczyzn, a także odpowiedzieć sobie na pytanie, czy jest gotowa do głębszej, trudniejszej pracy z OU. Zależy to od osobistych zasobów i od gotowości do pracy z oporem.

Zadaj pytania:

- Czy opis kobiety i mężczyzny was dotyczy? Czy to jest o was?
- Które cechy – kobiet czy mężczyzn – są raczej cechami szefa/ pracodawcy, a które podwładnego/ pracownika?

Uwaga!! Celem tego ćwiczenia jest uświadomienie sobie, jak przekonania wpływają na nasze oczekiwania w stosunku do kobiet i mężczyzn (szczególnie ważne z perspektywy szefa/ szefowej i kadry zarządzającej). A także, jaka jest relacja między tym, czego się od nas oczekuje, a tym, jak się zachowujemy (perspektywa pracownika/ pracownicy). Podobnie jak w przypadku omawiania stereotypów płci, zwróć uwagę na bariery we wprowadzaniu standardu równych szans w firmie z perspektywy indywidualnej (osobistych przekonań) i organizacyjnej (struktury firmy).

III. Mikro-nierówności

Czas: 60 minut

Materiały:

- slajdy 23-25,
- dwa fragmenty filmu „Milczenie owiec": w trakcie sceny 10 i 11. Fragment I: 37 minuta filmu, do 38,30'. Fragment II: 44. minuta filmu do 44,35'.

Uwaga! Pomiędzy fragmentami znajdują się drastyczne sceny, dlatego dobrze skorzystać z opcji programu do odtwarzania „Zakładki", żeby nie przewijać filmu przy OU.

Przebieg:

- Pokaż pierwszy fragment filmu „Milczenie owiec", prezentujący, na czym polega mechanizm mikro-nierówności. Zapytaj o zachowania: policjantów i policjantki. Co się wydarzyło? Jak OU nazwaliby zachowanie, które widzieli? Czy była to dyskryminacja?
- Po krótkiej dyskusji, wprowadź termin mikro-nierówności.
- Pokaż drugi fragment filmu jako przykład sposobu reagowania na mikro-nierówności. Co zrobił szef? Co powiedziała policjantka?
- Sposoby reagowania/ radzenia sobie z mikro-nierównościami zostaną szczegółowo omówione II dnia szkolenia.
- Podziel OU na małe grupy. OU zastanawiają się i wypisują na arkuszach: Jakich mikro-nierówności doświadczyłem/ doświadczyłam? (slajd 25).

IV. Podsumowanie

Czas: 30 minut

- „Walizka SMS" – rozdaj OU kartki i poproś o zapisanie w formie krótkiego SMS-a odpowiedzi na pytanie, z czym wychodzę po pierwszym dniu szkolenia? (slajd 26).
- Rundka – poproś OU o podzielenie się zapisanymi refleksjami na forum.
- Zakończ I dzień szkolenia.

Dzień II

ROZPOCZĘCIE
Cele modułu: 1. Przypomnienie najważniejszych treści związanych z I dniem szkolenia. 2. Zebranie refleksji i odczuć OU dotyczących kwestii poruszanych I dnia. 3. Przedstawienie celów i programu szkolenia II dnia. **Czas: ok. 30 minut** **Materiały:** • Slajdy 2, 3 z programem szkolenia – *Prezentacja trenerska II dzień*. (**Uwaga**! Godziny zajęć do uzupełnienia).

ROZPOCZĘCIE – szczegóły

I. Powitanie

- Krótkie przypomnienie kontekstu i tematu szkolenia.

II. Najważniejsze punkty I dnia szkolenia

- Zapytaj, co z wczorajszego dnia było najważniejsze dla OU, jakie refleksje, pytania, wątpliwości pojawiły się po I dniu szkolenia.

Jest wiele sposobów na zapytanie o to, co z tego, co przeżyły OU I dnia szkolenia, było dla nich najważniejsze. Można po prostu zrobić rundkę i poprowadzić krótką dyskusję. Innym sposobem jest podział OU na 4-5 osobowe grupy i poproszenie o przygotowanie krótkiej notatki prasowej dotyczącej I dnia szkolenia. Następnie OU prezentują swoje notatki i trener/ka przeprowadza krótką dyskusję i podsumowanie. Sposób, jaki wykorzystywaliśmy najczęściej podczas szkoleń pilotażowych, to refleksje na podstawie pocztówek. Należy mieć zestaw około 20-30 pocztówek pokazujących różne miejsca, ludzi, sztukę czy akcje społeczne – im bardziej różnorodne i kolorowe, tym lepiej. Pocztówki rozkładamy na podłodze/ stołach i prosimy OU o wybranie takiej, która najbardziej – w sposób symboliczny, metaforyczny – oddaje to, co kojarzy się OU z I dniem szkolenia – z emocjami, refleksjami, które się pojawiły. Każda osoba wybiera dla siebie jedną pocztówkę i następnie opowiada, dlaczego wybrała właśnie tę kartkę, jaka idea stoi za takim wyborem.

III. Przypomnienie celów i programu szkolenia (slajd 2,3)

- Przypomnij cele i omów program II dnia szkolenia.

c.d. MODUŁU III – BARIERY W TWORZENIU FRS

Cele ćwiczenia:

1. Identyfikacja rodzajów interwencji wobec mikro-nierówności.
2. Identyfikacja sposobów radzenia sobie z barierami FRS.
3. Podsumowanie barier związanych z FRS – od nierówności do równości + definicje firmy równych szans, różnorodności i zarządzania różnorodnością – ten punkt programu dotyczy opcji, kiedy I dnia wprowadzane są tylko pojęcia *gender* i równości płci.

Czas: 60 lub 80 minut

Materiały:

- hand out „Wymiary różnorodności" (slajd 16) x liczba osób,
- slajdy 15-18 z definicjami (*Prezentacja trenerska I dzień*).

MODUŁ III – szczegóły programu

I. Mikro-nierówności – scenki

Czas: 60 minut

Przebieg:

- Krótko przypomnij OU, na czym polega zjawisko mikro-nierówności i odwołaj się do stworzonego dzień wcześniej plakatu, na którym wypisano doświadczenia OU, które określili jako wykluczające, jako mikro-nierówności.
- Podziel OU na grupy (minimum trzy-, maksimum pięcioosobowe) i poproś, aby ze stworzonej poprzedniego dnia listy mikro-nierówności wybrali jedną sytuację, dla której chcieliby znaleźć sposoby zainterweniowania.
- Zadaniem OU będzie odegranie scenki, w której zaprezentują, na czym polega dana mikro-nierówność, a także pokażą, jaką w tej sytuacji można zastosować interwencję.
- Celem interwencji jest zadbanie o poczucie bezpieczeństwa, a także włączenie i współudział wszystkich osób uczestniczących w danej sytuacji. Zwróć uwagę OU, że w każdej z odgrywanych sytuacji powinny być widoczne trzy role: nadawcy – inicjatora zachowania, odbiorcy – osoby doświadczającej mikro-nierówności, świadka – osoby biorącej udział w sytuacji. Czas na przygotowanie scenki: 10 minut.
- Po czasie na przygotowanie, grupy po kolei odgrywają scenki. Po każdej scence omawiasz z OU rodzaj, sposób i skuteczność interwencji. Po każdym omówieniu i zidentyfikowaniu interwencji w danej sytuacji, wypisz je na plakacie.
- Podsumuj krótko ćwiczenie, omawiając plakat ze wszystkimi zidentyfikowanymi rodzajami interwencji.

Uwaga! W trakcie omówienia zwróć szczególną uwagę na rolę świadka. Dość często OU proponują takie sposoby reagowania na mikro-nierówność, w których ciężar odpowiedzialności spoczywa na odbiorcy. W takich przypadkach przypomnij definicję i istotę mikro-nierówności – to sytuacja, która pojedynczo jest nieszkodliwa, a nabiera znaczenia, gdy towarzyszy jej efekt kumulacji. Podstawową trudnością w mikro-nierównościach jest to, że próba bezpośredniej reakcji może być odebrana jako przewrażliwienie.

Uwaga!! Inne często pojawiające się sposoby interwencji to takie, w których świadkowie sytuacji reagują w sposób, który raczej pokazuje „problem odbiorcy", (np.: *co zrobiłeś Małgosi, jak ona się teraz czuje, nie możesz pomijać jej w dyskusji*), co powoduje dodatkowe stygmatyzowanie odbiorcy mikro-nierówności (i czyni z niej ofiarę) i nie osiąga celu interwencji, tzn. nie włącza tej osoby w dyskusję, działania itd.

Uwaga!!! Obok interwencji wymienionych w podręczniku dla OU, warto zwrócić również uwagę na następujące sposoby reagowania na mikro-nierówności:

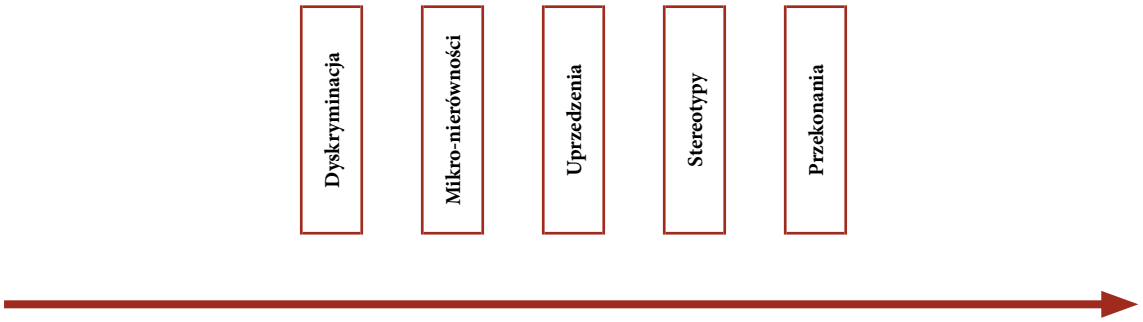
- Wprowadzanie na poziomie organizacyjnym zasad i procedur, które zapewniają wszystkim możliwość udziału – np.: procedura dyskusji, podejmowania udziału.
- Udzielenie informacji zwrotnej – po sytuacji i na osobności – nadawcy mikro-nierówności.
- Modelowanie pożądanego zachowania wobec osoby doświadczającej mikro-nierówności.
- Demaskowanie stereotypowej generalizacji – oddzielenie zachowań od grupy, której są przypisywane (babskie gadanie, męskie decyzje).

II. Podsumowanie modułu dotyczącego barier we wdrażaniu standardu firmy równych szans w organizacji

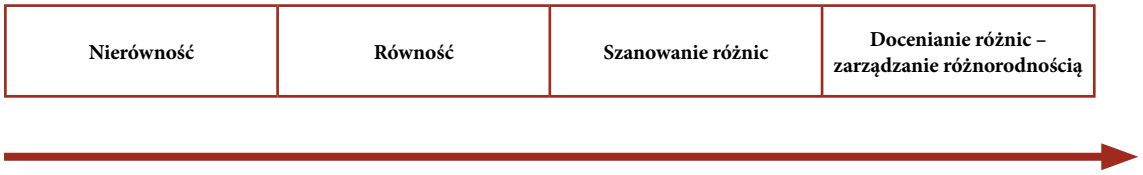
Czas: 20 min

Przebieg:

- Aby przejść do części szkolenia poświęconej korzyściom z wprowadzania standardów firmy równych szans, a także aby jeszcze raz podkreślić, dlaczego przez cały I dzień szkolenia zajmowaliśmy się stereotypami, kwestią dyskryminacji oraz mikro-nierównościami, pokaż „linię równości" i krótko omów rysunek:



• Nierówne traktowanie przejawia się w dyskryminacji, której subtelną formę stanowią mikro-nierówności; te zaś są efektem uprzedzeń wynikających ze stereotypów, za którymi stoją nasze przekonania. Czyli, aby przejść od nierówności do faktycznej równości, należy wziąć pod uwagę nie tylko oczywiste przejawy nierównego traktowania, tj. dyskryminację, ale także jej mniej oczywiste formy i ich przyczyny – w postaci świadomych i nieświadomych uprzedzeń, stereotypów i przekonań.
• Aby pokazać perspektywę rozwoju, linię tę można jeszcze „pociągnąć" w kierunku zarządzania różnorodnością. Wówczas mogłaby wyglądać następująco:



• Wprowadź definicję zarządzania różnorodnością – to te rozwiązania, które nie tylko prowadzą do przestrzegania równych szans w organizacji, ale także służą tworzeniu kultury organizacyjnej sprzyjającej różnorodności i umożliwiającej korzystanie z różnic pomiędzy pracownikami i pracownicami.
• Omów trzy wymiary różnorodności (patrz s. 57). Rozdaj OU hand out „Wymiary różnorodności" (slajd 16).
• Wprowadź definicję firmy równych szans – to te rozwiązania, które zapewniają przestrzeganie przepisów prawa antydyskryminacyjnego i zasady równych szans, a zatem stanowią odpowiedź na zjawisko dyskryminacji w miejscu pracy, ale także zmierzają do zapewnienia osobistego rozwoju kobietom i mężczyznom oraz ich pełnego udziału w życiu organizacji. Realizując standard firmy równych szans, organizacja zmierza do poszanowania różnic, co w dalszej perspektywie może prowadzić do ich docenienia i podjęcia decyzji o wprowadzeniu strategii, jaką jest zarządzanie różnorodnością.
• Działania na rzecz faktycznej równości i zarządzania różnorodnością zapobiegają barierom na drodze do równości, takim jak mikro-nierówności, uprzedzenia, itd. Wprowadzenie regulaminów i przepisów wynikających z Kodeksu pracy zapewnia przeciwdziałanie dyskryminacji na poziomie formalnym, natomiast nie zmienia nieformalnej kultury organizacyjnej.

II dzień szkolenia to:

(1) przegląd przepisów prawa antydyskryminacyjnego, traktowanych jako pomoc dla pracodawców we wprowadzaniu standardu równych szans, ale także warunek konieczny zarządzania firmą równych szans;

(2) przegląd obszarów „Gender Index" i dobrych praktyk, czyli konkretnych rozwiązań w odniesieniu do tych obszarów oraz

(3) pokazanie kolejnych kroków przeprowadzenia zmiany organizacyjnej, mającej na celu osiąganie korzyści z faktycznej równości, poszanowania i docenienia różnorodności pracowników i pracownic.

Moduł IV – ROZWIĄZANIA PRAWNE – POMOC W OSIĄGANIU STANDARDU FRS

Cele modułu:

1. Prezentacja rozwiązań prawnych, które wspierają rozwój standardów FRS.
2. Wskazanie sposobów tworzenia firmy równych szans poprzez rozwój wewnętrznych regulaminów i procedur przeciwdziałających dyskryminacji.

Przebieg modułu:

i. Prezentacja prawna.
ii. Opracowanie konspektu regulaminu antydyskryminacyjnego.

Czas: 120 minut

Materiały:

- prezentacja prawna,
- przykłady regulaminów i procedur wewnętrznych.

MODUŁ IV – szczegóły programu

- Moduł ten składa się z dwóch części: prezentacji rozwiązań prawnych polskich i europejskich oraz części warsztatowej – tworzenia konspektu wewnętrznego regulaminu antydyskryminacyjnego.
- W ramach projektu „Gender Index" prezentacja była prowadzona przez prawnika/ prawniczkę. Jeżeli nie jest to możliwe, wówczas należy skrócić ten moduł i ograniczyć się do prezentacji przepisów Kodeksu pracy (zawartych w prezentacji prawnej) i rozdać przygotowane przez prawnika/ prawniczkę wzory regulaminów wewnętrznych i procedur.
- Jeżeli moduł ten prowadzony jest przez prawnika/ prawniczkę, to po prezentacji przepisów można: podzielić OU na kilka mniejszych grup i poprosić o wypracowanie konspektu regulaminu wewnętrznego. Kluczowe pytanie: co według OU powinno się znaleźć w takim regulaminie, aby był skutecznym narzędziem w przeciwdziałaniu dyskryminacji w miejscu pracy?
- Po około 15 minutach OU prezentują na forum efekty pracy w grupach; każdą prezentację komentują OU i prawnik.

Moduł V – FIRMA RÓWNYCH SZANS – JAK OSIĄGNĄĆ TEN STANDARD?

Cele modułu:

1. Prezentacja obszarów wskaźnika „Gender Index", które składają się na standard firmy równych szans.
2. Wymiana doświadczeń – dobrych praktyk, które realizowane są w firmach OU oraz wspólne wypracowanie kolejnych rozwiązań.

Przebieg modułu:

i. Prezentacja obszarów wskaźnika „Gender Index".
ii. Wypracowanie dobrych praktyk w obszarach wskaźnika „Gender Index".

Czas: 75 minut

Materiały:

- slajd 4 (*Prezentacja trenerska II dzień*),
- *Przewodnik dobrych praktyk. „Firma równych szans"*.

MODUŁ V – szczegóły programu

I. Prezentacja obszarów „Gender Index"

Czas: 10 minut

- Omów krótko wskaźnik „Gender Index" – dlaczego powstał, co bada, jakimi metodami, do czego jest wykorzystywany (audyt firmy pod kątem równości płci, konkurs „Firma Równych Szans" – wszelkie informacje na stronie projektu www.genderindex.pl).
- Korzystając z prezentacji (slajd 4), omów obszary wskaźnika „Gender Index". Czego dotyczą, jaki obszar badają?

Uwaga! Dokładne omówienie obszarów „Gender Index" znajdziesz w publikacji projektu *Genderowy index problemów. Genderowy index rozwiązań*.

II. Wypracowanie dobrych praktyk w obszarach wskaźnika „Gender Index"

Czas: 65 minut

Zadaniem OU jest wymiana doświadczeń oraz wypracowanie dobrych praktyk w danym obszarze.

- W małych grupach OU wypisują praktyki, które funkcjonują w ich organizacjach, zgodnie z obszarami wskaźnika „Gender Index".
- Zbierz wyniki pracy grup na plakatach.
- Następnie OU wracają do grup i wspólnie wypracowują inne dobre praktyki, które zapewniają osiągnięcie standardu równych szans w organizacji.
- Podsumowanie pracy i zebranie wyników na forum – dopisz nowe propozycje OU do plakatów. W zależności od potrzeby możesz dodawać własne propozycje – np. na podstawie *Przewodnika dobrych praktyk*.

Uwaga! Jeśli OU mają mało lub nie mają w ogóle własnych doświadczeń w zakresie stosowania dobrych praktyk, możesz dla przykładu omówić szczegółowo jeden wybrany obszar wskaźnika „Gender Index", np. rekrutację, korzystając z kwestionariusza „Czy twoja firma to firma równych szans?" z *Przewodnika dobrych praktyk* (str. 92-93). Na rekrutację składa się kilka elementów (ogłoszenia, opis stanowiska, dobór pracowników, adaptacja pracowników), a pytania zawarte w kwestionariuszu wskazują na działania, jakie można podejmować w odniesieniu do każdego elementu.

Uwaga!! Może się zdarzyć, że OU, zwłaszcza reprezentujące małe i średnie przedsiębiorstwa, będą twierdziły, że zaprezentowane w *Przewodniku* dobre praktyki są niemożliwe do zastosowania w ich firmach („Rodzaj firmy nie daje mi takich możliwości" lub „Prywatny pracodawca nie dostrzega korzyści płynących z takiej polityki"). Możesz się wówczas odwołać do wyników konkursu „Firma Równych Szans 2006" (raport dostępny na stronie www.gender-index.pl) i zwrócić uwagę, że w tym konkursie brały udział zarówno małe, jak i średnie oraz duże przedsiębiorstwa.

Warto wskazać na różnice w rozwiązaniach wprowadzanych w małych i dużych firmach, posługując się poniższym schematem:

Duże firmy:

- Opracowywanie i wdrażanie procedur antydyskryminacyjnych.
- Opracowywanie i realizacja rozbudowanych i kosztownych programów prorównościowych.
- Źródło motywacji – tworzenie dobrego wizerunku i rekrutacja pracowników, przestrzeganie standardów prawnych.

Małe firmy:

- Zindywidualizowana polityka równościowa.
- Nieformalne zasady współpracy.
- Źródło motywacji – zadowolenie pracownika (zysk firmy związany przede wszystkim z efektywnością i zaangażowaniem pracowników).

Moduł VI – KORZYŚCI Z RÓŻNORODNOŚCI

Cele modułu:

1. Identyfikacja korzyści płynących z FRS i zarządzania różnorodnością.
2. Prezentacja danych biznesowych przemawiających za zarządzaniem różnorodnością.

Przebieg modułu:

i. Ćwiczenie „Piłeczka".
ii. Prezentacja trenerska „Korzyści z różnorodności".

Czas: 45 minut

Materiały:

- slajdy 5, 6 (*Prezentacja trenerska II dzień*),
- piłeczka tenisowa,
- stoper.

MODUŁ VI – szczegóły programu

Ćwiczenie „Piłeczka"

Moduł dotyczący korzyści rozpoczyna się od ćwiczenia „Piłeczka", które często wykorzystywane jest w programach szkoleniowych dotyczących pracy zespołowej. W proponowanym programie ćwiczenie to stanowi inspirację do refleksji na temat korzyści z różnorodności oraz praktyczny wstęp do prezentacji danych dotyczących korzyści biznesowych, osiąganych dzięki zarządzaniu różnorodnością.

Ćwiczenie to jest również istotne z punktu widzenia dynamiki szkolenia. Dzień II jest mniej skupiony na emocjach i postawie OU, a dużo bardziej na wiedzy, faktach i informacjach, dlatego ćwiczenie to jest cenne także ze względu na swoją interaktywną formę.

Opis i przebieg ćwiczenia znajdziesz w części ze scenariuszami ćwiczeń na s. 78.

Prezentacja trenerska „Korzyści z różnorodności"

W tej części – na podsumowanie wniosków po ćwiczeniu „Piłeczka" – przedstawiamy dane biznesowe przemawiające za wykorzystywaniem polityki „zarządzania różnorodnością" w firmie.

Omów krótko slajdy 5 i 6 prezentacji II dnia. Dane te szerzej omówiono w raportach: *The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace* (opracowany na zlecenie Komisji Europejskiej, dostępny między innymi na stronie www.genderindex.pl) oraz *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversit* (raport amerykańskiej organizacji Catalyst, również dostępny w Internecie).

Moduł VII – WPROWADZAMY ZMIANY!

Cele modułu:

1. Przedstawienie modelu wprowadzania standardów firmy równych szans jako strategicznego podejścia prowadzącego do zmiany kultury organizacyjnej.
2. Wypracowanie przez OU konkretnych działań i kroków, które podejmą w swoich organizacjach na rzecz wprowadzania standardów FRS.

Przebieg modułu:

1. Prezentacja slajdów:

a) Trzy etapy od równości do zarządzania różnorodnością – omówienie tabeli (slajd 7);

b) Kroki do zarządzania różnorodnością – zarządzania zmianą:

- Opis kroków – prezentacja;
- Specyfika kolejnych kroków – o czym warto pamiętać, kogo należy zaangażować? (slajd 8).

2. Moja rola w tej zmianie – pierwszy krok.

Czas: 60 minut

Materiały:

- slajdy 7-9 (*Prezentacja trenerska II dzień*).

MODUŁ VII – szczegóły programu

Moduł ten przedstawia kolejne kroki, które doprowadzają do zmiany organizacyjnej i stworzenia firmy równych szans. Oprócz opisu kolejnych kroków warto podkreślać, że proces ten musi być wynikiem strategicznej decyzji, gdyż wymaga on zaangażowania ludzi, czasu i środków.

1. Prezentacja slajdów

- Zaprezentuj slajd 7. Tabela prezentuje historyczne ujęcie procesu rozwoju idei od równości do różnorodności, jak i 3 etapy dochodzenia organizacji do zarządzania różnorodnością.
- Omawiając slajd 8, podkreśl proces, jaki zachodzi miedzy kolejnymi etapami wprowadzanych zmian oraz konieczność zaangażowania się w każdy z nich najwyższych władz organizacji.
- Możesz w tej części wykorzystać schemat wdrażania polityki równych szans „Droga do równości – krok po kroku" z *Przewodnika dobrych praktyk*[3], w którym opisano pięć kolejnych etapów prowadzących do zmiany w organizacji.

Uwaga! W celu zwiększenia aktywności OU możesz przygotować 5 kroków w postaci pociętych kawałków (bez oznaczenia, który to jest krok) i poprosić OU, aby w małych grupach ułożyły właściwą ich zdaniem kolejność działań. Następnie omów prawidłowy schemat.

3. G. Brown, *Równość szans – krok po kroku*, [w:] *Przewodnik dobrych praktyk „Firma równych szans"*, dz. cyt., s. 37.

2. Moja rola w tej zmianie – pierwszy krok

- Poproś wszystkie osoby uczestniczące, żeby zaplanowały działania, jakie zamierzają podjąć na rzecz FRS w swojej organizacji. Możesz wykorzystać pytania na slajdzie 9.
- Po zakończeniu pracy indywidualnej zrób rundkę, w której każda osoba opowie o pierwszym kroku, jaki zamierza podjąć po szkoleniu na rzecz stworzenia FRS.
- Spisz „pierwsze kroki" na plakacie. W ten sposób powstanie lista konkretnych, szybkich działań, które można podjąć zaraz po zakończeniu szkolenia.

ZAKOŃCZENIE SZKOLENIA

1. Podsumowanie i zakończenie szkolenia.
2. Uzyskanie informacji zwrotnej na temat szkolenia.

Czas: 30 minut

- Poproś osoby uczestniczące o refleksje na temat szkolenie; możesz zadać pytania: Z czym kończysz? Z czym wychodzisz? Najważniejszy moment podczas szkolenia?
- Na zakończenie rozdaj ankiety ewaluacyjne i poproś o ich anonimowe wypełnienie.

Scenariusze ćwiczeń szkolenia „Zarządzanie firmą równych szans”

I. Ćwiczenie „Rzeka zmian”

Cele:

1. Uświadomienie kontekstu zmian społecznych, politycznych, ekonomicznych, które doprowadziły do realizacji polityki równości.
2. Uświadomienie zmian zachodzących w społeczeństwie, na rynku pracy i w miejscu pracy.
3. Biznesowe uzasadnienie dla firmy równych szans.
4. Odwołanie się do zmian (lub ich braku) na rzecz równości płci w firmach, w których pracują OU.

Czas: 40 minut

Materiały:

- przygotowany plakat „Rzeka zmian” powieszony na ścianie,
- kartki post-it + slajd 10 z instrukcją,
- kartki A4 z faktami + slajdy 11-13 (*Prezentacja trenerska I dzień*).

Przebieg:

- Podziel OU na małe 3-4 osobowe grupy.
- INSTRUKCJA:

Zastanówcie się, jakie wydarzenia społeczne, polityczne, ekonomiczne spowodowały, że dzisiaj jesteście na tym szkoleniu, że rozmawiamy o wprowadzaniu w firmach/ organizacjach[1] standardu równych szans, polityki równości płci? Mogą to być wydarzenia polskie i międzynarodowe. Wszystko, co, waszym zdaniem, miało wpływ na to, że dziś prowadzone są szkolenia, projekty i polityki z tego zakresu. Wypiszcie te fakty, zdarzenia na kartkach (1 zdarzenie, 1 kartka), później przylepimy je na naszej „Rzece zmian”. Jak widzicie, źródło naszej rzeki bije od 1918 roku, ale jeżeli przychodzi wam do głowy wcześniejsze wydarzenie, które uważacie za ważne, to też je umieścimy.

Z drugiej strony pomyślcie też o waszych firmach – czy widzicie jakieś zmiany na poziomie personalnym lub strukturalnym, które wymagałyby wprowadzenia polityki równości płci. A może już coś się w tym zakresie dzieje w waszych firmach?

Podsumowując: porozmawiajcie w grupach, opowiedzcie sobie o faktach społeczno-politycznych oraz tych związanych z waszymi firmami. Następnie zapiszcie je na kartkach samoprzylepnych. Kiedy wszystkie grupy będą gotowe, umieścimy kartki w „Rzece zmian”.

1. Termin „organizacje” odnosi się do różnych form działalności np.: szkół, urzędów, organizacji pozarządowych, instytucji itp.

Uwaga! Możesz: (1) zrezygnować z wprowadzania wątków firmowych, (2) poprosić OU o pomyślenie o nich, ale pominąć ich prezentację na forum, zostawiając je jedynie na poziomie rozmowy w małych grupach, (3) poprosić, aby wszyscy uczestnicy/czki pomyśleli o swoich firmach w kontekście wprowadzania polityki równych szans i wypisali je na kartkach, ale tylko chętni zaprezentują je na forum.

RZEKA ZMIAN

Wydarzenia „ogólne”

1918 1945 1975 1995 2004 2007

Wydarzenia „firmowe”

- Po zakończeniu pracy w grupach OU przyklejają swoje kartki w „Rzece zmian”.

Omówienie:

- Poproś, aby każda z grup przedstawiła swoje wydarzenia, zapytaj, dlaczego akurat te zostały wypisane? Możesz sam/a odczytać kartki i poprosić o komentarz itd.
- Jeżeli pojawiły się kartki prezentujące fakty z firm/ organizacji OU – poproś o ich omówienie i wyjaśnienie.
- Sprawdź, czy jakieś istotne wydarzenia społeczno-ekonomiczne nie zostały pominięte (np.: 1957 – Traktat Rzymski, zawiązanie EWG i zasada jednakowego wynagrodzenie za jednakową pracę lub pracę o tej samej wartości, lata ’70 – dyrektywy UE w zakresie zatrudnienia, 2004 – przystąpienie Polski do UE, nowelizacja Kodeksu pracy).
- Gdy wszystkie wydarzenia wypisane przez OU zostaną omówione i wyjaśnione, dodaj fakty obrazujące trzy nurty zmian związanych z biznesowym uzasadnieniem dla wdrażania polityki równości płci w firmach/ organizacjach (zmiany globalne, demograficzne, w środowisku pracy – kolorowe kartki A4 z faktami).
- Podsumuj, że równość płci nie jest kwestią mody, która przyszła do Polski z UE. To zmiana społeczna, która trwa od wielu lat. Oczywiście, jak każda zmiana, także i ta budzi opór, więc „płynąca rzeka zmian” napotyka wiele barier, między innych związanych z funkcjonującymi stereotypami płci i praktykami dyskryminacyjnymi, którymi właśnie teraz się zajmiemy.

Uwaga! Ważne jest, aby nawiązywać w omawianiu do tematu szkolenia, czyli do firmy równych szans. Należy pamiętać o aktualizacji danych (faktów), wprowadzanych przez trenerów/ki. Przez całe szkolenie warto się odwoływać do faktów z „Rzeki zmian”.

II. Ćwiczenie „Płeć i gender”[2]

Cele:

1. Sprawdzenie zrozumienia różnicy pomiędzy płcią biologiczną a płcią społeczno-kulturową.
2. Ukazanie *gender* jako konstrukcji społecznej.

Czas: 10 minut

Przebieg:

- Przeczytaj kolejno kilka zdań (maks. 5-6).
- Zadaniem OU jest zdecydowanie, czy dane zdanie odnosi się do płci biologicznej, czy też do płci społeczno-kulturowej (*gender*). Podkreśl, że nie chodzi o ocenę, czy zdanie jest prawdziwe, czy nie, ale o zakwalifikowanie go do określonego obszaru.
- Jeżeli po jakimś zdaniu opinie będą podzielone, przeprowadź krótką dyskusję lub sam/ sama wyjaśnij.

Uwaga! Twierdzenia nie powinny być zbyt skomplikowane czy kontrowersyjne, aby nie wywoływać długiej dyskusji i sporów. Chodzi w tym krótkim ćwiczeniu jedynie o podsumowanie definicji *gender* oraz sprawdzenie zrozumienia przez OU istoty różnicy pomiędzy płcią (fizjologia, geny, anatomia, funkcje reprodukcyjne, kobieta/ mężczyzna) a *gender* (kultura, społeczeństwo, normy zachowania, kobiecość/ męskość).

Zdania (do wyboru; możesz oczywiście przygotować własne twierdzenia, biorąc pod uwagę powyższe założenia):

- Kobiety rodzą dzieci, mężczyźni nie. (p)
- Wychowanie dzieci należy do obowiązków kobiety. (g)
- Kobiety mogą karmić dziecko piersią, mężczyźni potrzebują butelki, by nakarmić niemowlę. (p)
- Małe dziewczynki są delikatne, nieśmiałe i strachliwe, a chłopcy twardzi i odważni. (g)
- Chłopcy przechodzą mutację, dziewczęta nie. (p)
- Kobiety wykonują 67 proc. światowej pracy, a zarabiają tylko 10 proc. wartości światowych dóbr. (g)
- Mężczyźni szybciej podejmują decyzje. (g)
- W wielu krajach kobiety zarabiają 70 proc. tego, co zarabiają mężczyźni. (g)

III. Ćwiczenie „Prawdziwa kobieta / prawdziwy mężczyzna”

Cele:

1. Zwiększenie świadomości na temat stereotypów dotyczących kobiet i mężczyzn oraz ich konsekwencji na rynku pracy.
2. Uświadomienie, że wszyscy ulegają stereotypom.
3. Zapoznanie uczestników i uczestniczek z mechanizmem stereotypizacji i jego konsekwencjami (szczególnie na rynku pracy/ w miejscu pracy).

Czas: 75 minut

2. Ćwiczenie w wersji oryginalnej znajduje się w podręczniku *Kulturowa tożsamość płci. Podręcznik dla trenerów*, Stowarzyszenie Amnesty International, Warszawa 2005, str. 33-34.

Materiały:
- arkusze papieru, flamastry,
- slajdy 20-22 (*Prezentacja trenerska I dzień*).

Przebieg:
W tym ćwiczeniu kobiety i mężczyźni powinni pracować oddzielnie – oczywiście, o ile skład grupy na to pozwala. W zależności od liczby osób podziel OU na jedną lub dwie grupy kobiece i męskie (w jednej grupie powinno być około 3-5 kobiet lub mężczyzn). Każdej grupie rozdaj duży papier i flamaster.

- Etap I – Wypisywanie

Zadaniem OU jest wypisanie na plakacie zatytułowanym „prawdziwa kobieta/ prawdziwy mężczyzna" jak najwięcej znanych im stereotypowych przekonań, powiedzonek, przysłów dotyczących kobiet i mężczyzn – powszechnych w naszej kulturze obiegowych opinii na temat kobiet i mężczyzn (jeśli OU zapytają, czy chodzi o stereotypy, to oczywiście potwierdź). Dla celów ćwiczenia dobrze jest, jeżeli można stworzyć 4 grupy: 2 kobiece i 2 męskie. Wówczas jedna grupa kobieca wypisuje stereotypy dotyczące kobiet, druga grupa kobieca – dotyczące mężczyzn. Podobnie w przypadku grupy męskiej: jedna grupa pisze o mężczyznach, druga grupa o kobietach. Jeżeli można stworzyć tylko jedną grupę męską i jedną grupę kobiecą, to obie grupy wypisują stereotypy dotyczące zarówno kobiet, jak i mężczyzn.

- Etap II – Opis i analiza

Poproś kolejno grupy, żeby zaprezentowały wyniki swojej pracy na forum, wyjaśniły wątpliwości itd. Zapytaj, czy niezależnie od tego, kto o kim pisze (np. kobiety o kobietach, mężczyźni o kobietach), pojawiające się stereotypy i przekonania są takie same?

Przyjrzyj się wspólnie z OU kilku wybranym stereotypom i ich konsekwencjom. Rolą trenera/ki jest tutaj zadbanie o to, żeby nawet, jeżeli OU stworzone obrazy „prawdziwego mężczyzny" i „prawdziwej kobiety" wydają się zabawne/ niegroźne – a tak się często zdarza – nie pozostali jedynie na tym poziomie. Dlatego można wybrać kilka stereotypów i przyjrzeć im się dokładniej, odkryć, jaki przekaz jest ukryty za danym stereotypem, powiedzonkiem. Weźmy za przykład powiedzenie „złość piękności szkodzi". Na pierwszy rzut oka nie jest ono szczególnie negatywne, ale jeśli przyjrzymy mu się dokładniej, „odpakujemy" jego znaczenie, zobaczymy podstawowy przekaz związany z wychowaniem kobiet do bycia „grzeczną dziewczynką" i stojące za nim wymaganie wobec kobiet, by nie wyrażały negatywnych emocji, szczególnie złości. Jeżeli kobiety to robią, to narażają się albo na pobłażliwie traktowane (właśnie, że to piękności szkodzi), albo na łatkę „agresywnej i przewrażliwionej". Podobnie z innymi powiedzonkami, np. powiedzenie, że „kiedy kobieta mówi nie, to znaczy tak". Tu warto pokazać, jakie konsekwencje może mieć takie powiedzonko (przemoc wobec kobiet, gwałt).

Oczywiście, nie ma możliwości, żeby podczas tego ćwiczenia przyjrzeć się w taki sposób każdemu wypisanemu stereotypowi, ale warto kilku najważniejszym, po to, aby modelować myślenie i pokazać, że stereotypy mają rzeczywiste i najczęściej zdecydowanie negatywne konsekwencje.

Omówienie:

• Czy jesteście osobami z plakatów? Czy znacie kogoś, kto ten obraz wypełnia w 100 proc.? (Jeżeli pojawi się wątek wyjątków, dopytaj o to, ile z nas jest wyjątkiem? Wszyscy?...). Tu możesz pokazać „krzywą Gausa" – jeżeli przyjmiemy, że kobiecość i męskość to dwa końce jednego kontinuum, to – opierając się na standardowym rozkładzie – „czyste" typy pojawiają się niezmiernie rzadko, a większość z nas jest „gdzieś pomiędzy".

• Zaprezentuj i omów mechanizm stereotypizacji. Podaj przykład działania koła stereotypizacji w kontekście rynku pracy.

• Zapytaj OU, co się dzieje, jeżeli kobiety i mężczyźni nie wypełniają społecznych oczekiwań? Jakie mogą być konsekwencje ścisłych wzorców kobiecości i męskości funkcjonujących w danym społeczeństwie, szczególnie w miejscu pracy? Jak to się ma do budowania standardu firmy równych szans?

• Pamiętaj w omówieniu o dwóch poziomach – indywidualnym i organizacyjnym (patrz strona 55 opisu szczegółowego programu I dnia szkolenia).

IV. Ćwiczenie „Piłeczka"

Cele:

1. Dostarczenie wiedzy o warunkach uruchamiania się twórczego podejścia w pracy zespołowej.
2. Inspiracja do refleksji nt. korzyści z różnorodności.

Czas: około 30 minut (10 minut ćwiczenie, 20 minut omówienie)

Materiały:

• piłeczka tenisowa,
• stoper,
• slajdy 6, 7 (*Prezentacja trenerska II dzień*).

Przebieg ćwiczenia:

INSTRUKCJA

Poproś osoby uczestniczące, aby stanęły w kręgu i wykonały zadanie zespołowe polegające na:

1. Przekazaniu sobie piłeczki tenisowej w taki sposób, aby:
• każda osoba dotknęła piłeczkę tylko raz;
• jednocześnie piłeczka dotykała tylko jednej osoby;
• piłeczka nie dotykała podłogi ani niczego innego poza osobami uczestniczącymi;
• kolejność dotykania piłeczki była zawsze taka sama – grę rozpoczyna i kończy ta sama osoba;
• trwało to jak najszybciej – osoba rozpoczynająca mówi „start" i „stop", gdy piłeczka po przekazaniu przez wszystkich uczestników wróci do osoby rozpoczynającej.
2. Uczestnicy/ uczestniczki mają dowolną ilość prób.

W TRAKCIE ĆWICZENIA

- Po pierwszej próbie zapytaj grupę, czy jest możliwe, żeby to samo zadanie wykonali szybciej?
- Grupa podejmuje kilka prób. Za każdym razem mierz czas i zapisuj na tablicy. Motywuj uczestników, informując, że inne grupy zrobiły to szybciej (poniżej 5, 4, 3 sekund, w zależności od etapu), że jest to możliwe.
- Ćwiczenie kończymy po kilku próbach, najlepiej gdy czas realizacji nie przekracza 1 sekundy.

Uwaga! Jeden z najszybszych sposobów: uczestnicy stają w dwóch przeciwległych rzędach i z palców wskazujących układają równię pochyłą.

Omówienie:

1. Odsłuchanie emocji

Czy jesteście zadowoleni, jak się czujecie?

2. Przetwarzanie

- *Jak to się stało, że udało Wam się osiągnąć wynik poniżej 1 sekundy, chociaż rozpoczynaliście od 1 minuty? Jakie były warunki sukcesu? Co sprawiło, że pojawiło się tyle różnych pomysłów?*

Odpowiedzi spisujemy na plakat. Otrzymujemy listę warunków sprzyjających twórczej pracy grupowej (różne doświadczenia i kompetencje osób uczestniczących, możliwość kolejnych prób, dobra atmosfera, jasne zadanie i motywowanie przez zewnętrzny cel, możliwość pomyłki, testowanie każdego pomysłu, każdy mógł się wypowiedzieć).

- *Dzięki wymienionym warunkom udało się uruchomić Waszą twórczość. Jakie możemy osiągać korzyści z różnorodności? Po co mamy zadbać o te warunki, dlaczego mamy się tak starać?*

Odpowiedzi ponownie spisujemy na plakacie. Dzięki nim otrzymujemy listę korzyści z różnorodności, jakie identyfikują osoby uczestniczące.

3. Uogólnianie

Od zebranych korzyści przechodzimy do prezentacji slajdów 6, 7, cytujących badania nt. korzyści osiąganych z różnorodności.

4. Zastosowanie

Jeżeli będzie na to pozwalał czas, można dopytać, jak kwestia korzystania z różnorodności wygląda w Waszych organizacjach obecnie? Czy spełnione są te warunki, które wymieniliście?

CZĘŚĆ 3

Dyskryminacja w miejscu pracy

MATERIAŁY POMOCNICZE

Krzysztof **ŚMISZEK**

Dyskryminacja w zatrudnieniu

Polska, wstępując do Unii Europejskiej, zobowiązana była do poprawnego i pełnego włączenia do swojego wewnętrznego systemu prawnego wszystkich przepisów prawa wspólnotowego. Obowiązek ten dotyczył również licznych instrumentów prawnych, które regulują zasadę równego traktowania kobiet i mężczyzn oraz zakaz dyskryminacji. Unia Europejska uznaje bowiem zasadę niedyskryminacji i równości płci za jeden z filarów prawidłowego funkcjonowania społeczeństw w zjednoczonej Europie.

Trzeba jednak pamiętać, że na długo przed rozpoczęciem dostosowywania polskiego ustawodawstwa antydyskryminacyjnego do wymagań wspólnotowych w naszym systemie prawnym funkcjonowały (i nadal funkcjonują) także inne równościowe rozwiązania, wynikające głównie z międzynarodowych zobowiązań. Warto wspomnieć na przykład Konwencję Nr 111 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotyczącą dyskryminacji w zakresie zatrudnienia i wykonywania zawodu[1], Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych[2], *Konwencję w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji kobiet*[3] czy też Konwencję o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności[4].

Proces integracyjny w Europie od samego początku oparty był przede wszystkim na wartościach ekonomicznych. W miarę zacieśniania więzów gospodarczych aspekty socjalne integracji (również stale obecne w tym procesie), w tym przeciwdziałanie dyskryminacji, zyskiwały coraz bardziej wiążące podstawy prawne, czego wyrazem było wprowadzenie do poszczególnych traktatów zapisów o równym traktowaniu. W obecnym antydyskryminacyjnym systemie prawnym Unii Europejskiej najwięcej instrumentów (także tych mających charakter pozaprawny) funkcjonuje w obszarze wyrównywania szans kobiet i mężczyzn. Początkowo zainteresowanie Wspólnot równością kobiet i mężczyzn ograniczało się do eliminacji nieuczciwej konkurencji w polityce płacowej, polegającej na obniżaniu kosztów produkcji poprzez zatrudnianie niżej wynagradzanych kobiet. Aby zmusić pracodawców do zaprzestania stosowania w zatrudnieniu tego rodzaju dumpingu, wpisano do prawa wspólnotowego zasadę równego wynagradzania kobiet i mężczyzn. Z biegiem czasu podejście do kwestii równości kobiet i mężczyzn we Wspólnotach Europejskich uległo zasadniczej zmianie i zmierzało do wyrównywania szans i rzeczywistego jednakowego traktowania zatrudnionych osób, niezależnie od ich płci[5]. Te zapisy mają także swoje źródło w długoletniej już historii i tradycji emancypacyjnych ruchów kobiecych oraz w formułowanych przez nie postulatach. Dopiero w ostatnim dwudziestoleciu zauważalne stały się działania Unii Europejskiej na rzecz walki

1. **Dz. U. z 1961 r. Nr 42, poz. 218.**
2. **Dz. U. z 1977 r. Nr 38, poz. 169.**
3. **Dz. U. z 1982 r. Nr 10, poz. 71.**
4. **Dz. U. z 1993 r. Nr 61, poz. 284 z późn. zm.**
5. **E. Zielińska,** *Polityka równego traktowania kobiet i mężczyzn – podstawy prawne*, **[w:]** *Przewodnik dobrych praktyk. „Firma równych szans”*, **Warszawa 2007.**

z dyskryminacją rasową, etniczną, związaną z wiekiem, religią, niepełnosprawnością czy orientacją seksualną. Wspólnotowe regulacje antydyskryminacyjne skupiają się w głównej mierze na przeciwdziałaniu nierównemu traktowaniu w sferze zatrudnienia. Jednakże w ostatnich latach daje się zauważyć determinacja organów Unii Europejskiej, żeby zasadą równości objąć także innych, ważnych dla wszystkich obywateli i obywatelek obszarów życia – zabezpieczenia społecznego, dostępu do dóbr i usług, ochrony zdrowia i dostępu do edukacji bez względu na płeć, wiek, religię, orientację seksualną, niepełnosprawność, rasę czy pochodzenie etniczne. Z pewnością proces ten będzie kontynuowany i zaowocuje w przyszłości kompleksowym ustawodawstwem antydyskryminacyjnym.

Najważniejsze wspólnotowe instrumenty prawne dotyczące równości i niedyskryminacji

- Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską (TWE) – art. 2, art. 3 ust. 2, art.13, art. 137, art. 141.
- Dyrektywa Rady 75/117/EWG z dnia 10 lutego 1975 roku dotycząca ujednolicenia ustawodawstwa państw członkowskich w kwestii stosowania zasady równości płacy dla mężczyzn i kobiet.
- Dyrektywa Rady 76/207/EWG z dnia 9 lutego 1976 roku w sprawie wprowadzenia w życie zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w zakresie dostępu do zatrudnienia, kształcenia i awansu zawodowego oraz warunków pracy.
- Dyrektywa Rady 79/7/EWG z dnia 19 grudnia 1978 roku w sprawie stopniowego wprowadzania w życie zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w dziedzinie zabezpieczenia społecznego.
- Dyrektywa Rady 86/378/EWG z dnia 24 lipca 1986 roku w sprawie wprowadzenia w życie zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w systemach zabezpieczenia społecznego pracowników.
- Dyrektywa Rady 86/613/EWG z dnia 11 grudnia 1986 roku w sprawie stosowania zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn pracujących na własny rachunek, w tym w rolnictwie oraz w sprawie ochrony kobiet pracujących na własny rachunek w okresie ciąży i macierzyństwa.
- Dyrektywa Rady 92/85/EWG z dnia 19 października 1992 roku w sprawie wprowadzenia środków służących wspieraniu poprawy w miejscu pracy bezpieczeństwa i zdrowia pracownic w ciąży, pracownic, które niedawno rodziły i pracownic karmiących piersią.
- Dyrektywa Rady 97/80/WE z dnia 15 grudnia 1997 roku dotycząca ciężaru dowodu w sprawach dyskryminacji ze względu na płeć.
- Dyrektywa Rady 2000/43/WE z dnia 29 czerwca 2000 roku wprowadzająca w życie zasadę równego traktowania osób bez względu na pochodzenie rasowe lub etniczne.
- Dyrektywa Rady 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 roku ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2002/73/WE z dnia 23 września 2002 roku zmieniająca dyrektywę Rady 76/207/EWG w sprawie wprowadzenia w życie zasady równego traktowania mężczyzn i kobiet w zakresie dostępu do zatrudnienia, kształcenia i awansu zawodowego oraz warunków pracy.

- Dyrektywa Rady 2004/113/WE z dnia 13 grudnia 2004 roku wprowadzająca w życie zasadę równego traktowania mężczyzn i kobiet w zakresie dostępu do towarów i usług oraz dostarczania towarów i usług.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2006/54/WE z dnia 5 lipca 2006 roku w sprawie wprowadzenia w życie zasady równości szans oraz równego traktowania kobiet i mężczyzn w dziedzinie zatrudnienia i pracy (wersja przeredagowana).

Proces dostosowywania polskich przepisów do równościowych standardów wspólnotowych przyniósł widoczne zmiany głównie w prawie pracy. Już od 2002 roku w Kodeksie pracy wprowadzony został nowy rozdział zatytułowany *Równe traktowanie kobiet i mężczyzn*, do którego włączono kilka najważniejszych zapisów antydyskryminacyjnych. Niestety, nowelizacja ta okazała się być niewystarczającą, gdyż dotyczyła jedynie zakazu nierównego traktowania z powodu płci. Poza regulacją pozostały inne, wymagane prawem wspólnotowym przesłanki. Z tego też powodu polski ustawodawca musiał przeformułować zapisy równościowe, czego efektem są obecnie obowiązujące regulacje zebrane w rozdziale pt. *Równe traktowanie w zatrudnieniu*. Kodeks pracy wyraźnie zakazuje dyskryminacji z takich powodów, jak płeć, wiek, niepełnosprawność, rasa, religia, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkowa, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientacja seksualna, a także bez względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy (art. 11^3).

Zasada równego traktowania w zatrudnieniu jako podstawowa zasada prawa pracy

Dyskutując o równych prawach i niedyskryminacji w zatrudnieniu, należy pamiętać, że zasada równego traktowania została uznana przez polskiego ustawodawcę za jedną z podstawowych zasad prawa pracy. Podstawowe zasady prawa pracy określają najważniejsze prawa i obowiązki pracowników i pracownic oraz pracodawców. Zawarta w art. 11^2 Kodeksu pracy regulacja, iż „pracownicy mają równe prawa z tytułu jednakowego wypełniania takich samych obowiązków; dotyczy to w szczególności równego traktowania mężczyzn i kobiet w zatrudnieniu" oznacza przede wszystkim, że wszyscy pracownicy odznaczający się analogicznymi cechami i wykonujący tę samą pracę w jednakowy sposób mają mieć równe prawa. Zasada równości praw pracowników w stosunku pracy dotyczy sytuacji, gdy pracownicy „jednakowo" pełnią „takie same obowiązki". Oznacza to, że przepis ten dopuszcza różnicowanie praw pracowników, którzy albo pełnią inne obowiązki, albo pełniąc takie same obowiązki – wypełniają je niejednakowo[6]. Należy pamiętać, że umieszczenie w umowie o pracę (lub w innym akcie, na którego podstawie powstaje stosunek pracy) postanowienia sprzecznego z przepisem art. 11^2 Kodeksu pracy powoduje, że postanowienia tej umowy są nieważne. Tak więc postanowienia naruszające prawo pracownika do równego traktowania należy uznać za nieważne.

Zasada równego traktowania, zgodnie z przepisem art. 18^{3a} § 1 Kodeksu pracy oznacza, że pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

6. A. Bydłoń, *Zdaniem Państwowej Inspekcji Pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2006, nr 11.

Art. 11² Kodeksu pracy

„Pracownicy mają równe prawa z tytułu jednakowego wypełniania takich samych obowiązków; dotyczy to w szczególności równego traktowania mężczyzn i kobiet w zatrudnieniu".

Zakazane podstawy dyskryminacji

Zgodnie z art. 11³ Kodeksu pracy zakazane jest różnicowanie sytuacji pracownika w szczególności z takich powodów, jak płeć, wiek, niepełnosprawność, rasa, religia, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkowa, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientacja seksualna, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy. Co ważne, z uwagi na użycie w Kodeksie zwrotu „w szczególności" katalog tzw. cech prawnie chronionych (podstaw dyskryminacji) nie jest zamknięty. Oznacza to, że osoby nierówno potraktowane przez pracodawcę na podstawie innych niż przykładowo wymienione cechy (np. wygląd, pochodzenie społeczne) mają również prawo do skorzystania z instrumentów prawnych gwarantujących zasadę niedyskryminacji. Tak skonstruowany zakaz dyskryminacji jest przepisem daleko szerszym, niż nakazuje to krajom członkowskim Unia Europejska i gwarantuje w ten sposób wyższy standard ochrony przed nierównym traktowaniem.

Art. 11³ Kodeksu pracy

„Jakakolwiek dyskryminacja w zatrudnieniu, bezpośrednia lub pośrednia, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy – jest niedopuszczalna".

Dyskryminacja bezpośrednia

Za dyskryminację bezpośrednią uważane jest każde działanie na niekorzyść pracownika motywowane tzw. cechą prawnie chronioną, czyli jego płcią, wiekiem, niepełnosprawnością itd. Przy dyskryminacji bezpośredniej ważne jest, aby móc porównać sytuację ofiary dyskryminacji z sytuacją innego pracownika, który w porównywalnych okolicznościach nie był, nie jest lub nie byłby potraktowany gorzej. Aby dowiedzieć się, czy dane działanie nosiło znamiona dyskryminacji, przeprowadzić należy prosty test – „gdyby nie...". Polega on na zadaniu pytania, czy gdyby ofiara dyskryminacji nie nosiła danej cechy prawnie chronionej (nie była kobietą, osobą homoseksualną, niepełnosprawną itd.), to czy byłaby potraktowana w identyczny sposób? Jeśli odpowiedź na tak zadane pytanie jest negatywna, to z dużym prawdopodobieństwem mamy prawo przypuszczać, że doszło do nierównego traktowania w zatrudnieniu. Należy pamiętać, że w przypadku dyskryminacji bezpośredniej dyskryminacja nie zależy od motywacji lub zamiaru osoby dyskryminującej – badaniu podlega sam fakt mniej korzystnego potraktowania.

Przykład

Przy kierowaniu pracowników na szkolenia podnoszące kwalifikacje zawodowe pracodawca pomija młode kobiety, przewidując, że i tak w niedługim czasie prawdopodobnie zajdą w ciążę, skorzystają z przysługującego im urlopu macierzyńskiego i wychowawczego. Pracodawca uważa, że w tę grupę pracownic nie warto „inwestować", gdyż nie będą one w najbliższym czasie w pełni związane z firmą. W takim przypadku mamy do czynienia zarówno z dyskryminacją ze względu na płeć, jak i z uwagi na wiek.

Art. 18^{3a} § 3 Kodeksu pracy

„Dyskryminowanie bezpośrednie istnieje wtedy, gdy pracownik z jednej lub z kilku przyczyn określonych w § 1 był, jest lub mógłby być traktowany w porównywalnej sytuacji mniej korzystnie niż inni pracownicy".

Dyskryminacja pośrednia

Z dyskryminacją pośrednią mamy do czynienia w sytuacji, kiedy na skutek pozornie neutralnego postanowienia, kryterium lub podjętego działania konkretna grupa pracowników zostaje poszkodowana, a przyczyną tej nierówności jest fakt przynależenia tych pracowników do grupy społecznej objętej szczególną ochroną przez Kodeks pracy (np. kobiety, mężczyźni, osoby niepełnosprawne, osoby wyznające określoną religię itd.). Usprawiedliwienie dyskryminacji pośredniej jest możliwe (w odróżnieniu od dyskryminacji bezpośredniej, która nie może być usprawiedliwiona w żadnym przypadku) jedynie przy spełnieniu ściśle określonego warunku – pracodawca może uzasadnić dysproporcje innymi obiektywnymi powodami. W tym miejscu należy zauważyć, iż Kodeks pracy zawiera w tym zakresie istotnie zmodyfikowaną definicję „dyskryminacji pośredniej", jaka znajduje się w antydyskryminacyjnych dyrektywach wspólnotowych. Według definicji wspólnotowej „dyskryminacja pośrednia zachodzi wówczas, gdy pozornie neutralny przepis, kryterium lub praktyka wywołuje szczególnie niekorzystną sytuację osób (...) (danej płci, danej rasy, pochodzenia etnicznego, wyznających religię lub mających inne przekonania, o określonym wieku, niepełnosprawnych, o innej orientacji seksualnej) w stosunku do innych osób, chyba że taki przepis, kryterium lub praktyka są obiektywnie i prawnie uzasadnione, a środki mające służyć osiągnięciu tego celu są odpowiednie i konieczne".

Do zdiagnozowania dyskryminacji pośredniej niezwykle pomocnym będzie tzw. test trzech pytań. Po pierwsze, zgodnie z pełnym brzmieniem wspólnotowej regulacji w zakresie dyskryminacji pośredniej należy zadać pytanie, czy dany przepis, kryterium lub praktyka ma zgodny z prawem cel? Po drugie, powinniśmy zapytać, czy środki mające służyć osiągnięciu tego celu są odpowiednie oraz konieczne i czy cel nie mógłby zostać osiągnięty w inny sposób? Jeśli jednak uznamy nawet (a co za tym idzie – usprawiedliwimy), że taki, a nie inny sposób osiągnięcia celu był konieczny w danych okolicznościach i miejscu, powinniśmy przejść do trzeciego pytania – czy została zachowana zasada proporcjonalności między ciężarem dyskryminacji a interesem dyskryminującego? Jeżeli choć jedna odpowiedź będzie negatywna, możemy stwierdzić, że doszło do dyskryminacji pośredniej w zatrudnieniu.

Przykład

Pan Anram jest młodym, wykształconym sikhem. Ubiega się o pracę w Ministerstwie Sportu i Turystyki na stanowisku specjalisty ds. promocji. Spełnia wszystkie wymogi: ma dyplom wyższej uczelni – kierunek marketing w turystyce, ukończone kursy z zakresu public relations, bardzo dobrze zna język angielski i francuski. Na rozmowę kwalifikacyjną przychodzi w turbanie na głowie. Dyrektor generalny urzędu informuje go, że chociaż jego kwalifikacje na stanowisko specjalisty są bardzo dobre, to będzie musiał dostosować się do urzędowego stylu ubioru i zrezygnować z noszenia nakrycia głowy, gdyż regulamin pracy przewiduje jednolity strój dla wszystkich pracowników. W innym przypadku nie będzie mógł rozpocząć pracy w urzędzie. Pan Anram protestuje, uważając, że to zamach na jego wolność religijną. Taka sytuacja jest przejawem dyskryminacji pośredniej na gruncie religii (w tym przypadku sikhizmu), której jednym z wymagań jest obowiązek noszenia turbanów przez mężczyzn.

Art. 18^{3a} § 4 Kodeksu pracy

„Dyskryminowanie pośrednie istnieje wtedy, gdy na skutek pozornie neutralnego postanowienia, zastosowanego kryterium lub podjętego działania występują dysproporcje w zakresie warunków zatrudnienia na niekorzyść wszystkich lub znacznej liczby pracowników należących do grupy wyróżnionej ze względu na jedną lub kilka przyczyn określonych w § 1, jeżeli dysproporcje te nie mogą być uzasadnione innymi obiektywnymi powodami".

Molestowanie

Unia Europejska, a za nią polski ustawodawca, za przejaw dyskryminacji uważa także zachowania noszące znamiona molestowania. Molestowanie – zgodnie z art. 18^{3a} § 5 pkt 2 Kodeksu pracy – to zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności albo poniżenie lub upokorzenie pracownika. Należy pamiętać, że molestowanie ma swoje podłoże w niechęci do cechy pracownika, która na gruncie przepisów prawa pracy jest chroniona (płeć, wiek, orientacja seksualna, niepełnosprawność itd.). Molestowanie może mieć charakter zarówno werbalny, jak i pozawerbalny. W przeciwieństwie do dyskryminacji bezpośredniej w przypadku molestowania nie ma potrzeby porównywać sytuacji molestowanego pracownika z sytuacją innych pracowników. Badaniu podlega jedynie samo zachowanie, które doprowadziło do upokorzenia pracownika – nie ma konieczności udowadniania zamiaru naruszenia jego godności lub poniżenia albo upokorzenia.

Przykład

Jednym z pracowników firmy budowlanej na terenie województwa podlaskiego (tradycyjnie zamieszkanego przez mniejszość białoruską) jest Iwan – Polak narodowości białoruskiej. Z powodu swojej odmienności religijnej, kulturowej i wschodniego akcentu jest częstym obiektem szykan i żartów ze strony współpracowników – Polaków. Taka sytuacja jest przejawem molestowania ze względu na narodowość, czyli zachowaniem zakazanym na gruncie przepisu art. 18^{3a} § 5 pkt 2 Kodeksu pracy.

Art. 18[3a] § 5 pkt 2 Kodeksu pracy

„Molestowanie – zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności albo poniżenie lub upokorzenie pracownika".

Molestowanie seksualne

Choć statystycznie molestowanie seksualne w miejscu pracy dotyka głównie kobiety, to kodeksowa regulacja nie różnicuje ze względu na płeć ofiar tej formy nierównego traktowania. Do molestowania seksualnego może dochodzić zarówno między osobami różnej płci (molestowanie heteroseksualne), jak osobami tej samej płci (molestowanie homoseksualne). Molestowanie seksualne w miejscu pracy może przybierać dwie różne formy: seksualny szantaż, czyli tzw. „coś za coś", lub stwarzanie nieprzyjaznych (wrogich) warunków pracy[7]. Zgodnie z Kodeksem pracy molestowanie seksualne jest formą dyskryminacji ze względu na płeć. Warunkiem koniecznym, by stwierdzić, że doszło do molestowania seksualnego, jest brak zgody osoby molestowanej na określone zachowania. Ocena odczuwanego zachowania jest uzależniona przede wszystkim od obiektu molestowania seksualnego, czyli pracownika i jego subiektywnych uczuć. W przypadku, gdyby akceptacja taka była wyrażona, nie można mówić o czynach wypełniających znamiona molestowania seksualnego. Dlatego ważne jest, aby sprzeciw wobec molestującego był wyrażony wyraźnie i stanowczo, tak aby nie było wątpliwości, że dane zachowania są nieakceptowane i niewłaściwe w odczuciu osoby seksualnie molestowanej. Dopiero po wyrażeniu niezwłocznego sprzeciwu wobec określonych zachowań można stwierdzić, że określona sytuacja była przejawem molestowania seksualnego i można ją uznać za bezprawną.

Przykład

Dyrektor departamentu, który zgodnie z wewnętrznym regulaminem organizacyjnym pracy określonego urzędu ma kompetencje wnioskowania do dyrektora generalnego o awanse stanowiskowe i finansowe dla podległych mu pracowników, składa jednej ze swoich pracownic propozycję nie do odrzucenia: „albo wyjedzie z nim na romantyczny weekend za miasto, albo wniosek o zmianę stanowiska na wyższe zostanie przez niego zaopiniowany negatywnie".

Molestowaniem seksualnym są na przykład uwagi z podtekstem seksualnym ze strony pracodawcy lub współpracowników na temat wyglądu pracownika – kobiety lub mężczyzny. Przejawem molestowania seksualnego może być również umieszczanie we wspólnym miejscu pracy (pokojach biurowych, halach produkcyjnych) kalendarzy czy też plakatów przedstawiających akty kobiece lub męskie. Jeżeli wszyscy użytkownicy przestrzeni biurowej nie wyrażą zgody na takie „dekoracje", nie powinny się one znaleźć w miejscu pracy.

7. J. Warylewski, *Molestowanie seksualne w miejscu pracy*, Sopot 1999.

Art. 18[3a] § 6 pkt 2 Kodeksu pracy

„Dyskryminowaniem ze względu na płeć jest także każde nieakceptowane zachowanie o charakterze seksualnym lub odnoszące się do płci pracownika, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności lub poniżenie albo upokorzenie pracownika; na zachowanie to mogą się składać fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy".

Prawo do jednakowego wynagrodzenia za jednakową pracę

Kodeks pracy w art. 18[3c] zawiera szeroką definicję wynagrodzenia za jednakową pracę lub pracę o jednakowej wartości. Za pracę jednakowej wartości uważa się tę pracę, do której wykonywania niezbędne są porównywalne kwalifikacje zawodowe i doświadczenie, a także niezbędne jest włożenie w nią porównywalnego wysiłku. Pracą o jednakowej wartości jest również taka praca, z wykonywaniem której wiąże się porównywalna odpowiedzialność. Należy pamiętać, że w myśl zarówno prawa wspólnotowego, jak i krajowego za wynagrodzenie uważa się nie tylko „gołą" pensję, jaką pracownik otrzymuje za każdy przepracowany miesiąc. Za integralną cześć wynagrodzenia uważa się również wszelkie inne pozapłacowe świadczenia (np. ubezpieczenia zdrowotne w prywatnej klinice, służbowy samochód i telefon komórkowy itd.). Najczęstszym skutkiem nieuprawnionego różnicowania sytuacji pracowników w zatrudnieniu jest ukształtowanie wynagrodzeń kobiet na niższym poziomie niż mężczyzn, pomimo że wykonują one jednakową pracę lub pracę jednakowej wartości. Sfera wynagradzania jest obszarem stosunku pracy najbardziej podatnym na występowanie praktyk dyskryminacyjnych. W takich sytuacjach zawsze należy porównać wysokość wynagrodzenia pracownika, który twierdzi – w warunkach co najmniej uprawdopodobnienia – że jest dyskryminowany, z wynagrodzeniami innych pracowników zatrudnionych u tego samego pracodawcy, na takich samych lub podobnych stanowiskach, o zbliżonych kwalifikacjach formalnych i praktycznym doświadczeniu zawodowym[8].

Przykład

W zakładzie pracy wprowadzono możliwość korzystania z prywatnej, opłacanej przez firmę prywatnej opieki zdrowotnej w nowoczesnej lecznicy. Przywilej ten objął wszystkich pracowników oraz członków ich rodzin (małżonków oraz dzieci). Pracodawca zdecydował także o przyznaniu takiego prawa partnerom życiowym pracowników. Kiedy pracująca w firmie lesbijka poprosiła o wydanie karty umożliwiającej korzystanie z opieki zdrowotnej na rzecz swojej partnerki, otrzymała odpowiedź, że takich sytuacji w firmie nie przewidziano, a pod pojęciem partnera życiowego rozumie się osobę płci przeciwnej. W tej sytuacji doszło do nierównego traktowania pracownika ze względu na orientację seksualną. Nie ma bowiem w polskim systemie prawnym instytucji partnerstwa życiowego i dlatego też nie można różnicować pozycji prawnej osób pozostających w takich związkach z powodu ich orientacji seksualnej.

8. W. Cajsel, *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2007.

Art. 18^{3c} Kodeksu pracy

„§ 1. Pracownicy mają prawo do jednakowego wynagrodzenia za jednakową pracę lub za pracę o jednakowej wartości.

§ 2. Wynagrodzenie, o którym mowa w § 1, obejmuje wszystkie składniki wynagrodzenia bez względu na ich nazwę i charakter, a także inne świadczenia związane z pracą, przyznawane pracownikom w formie pieniężnej lub w innej formie niż pieniężna.

§ 3. Pracami o jednakowej wartości są prace, których wykonywanie wymaga od pracowników porównywalnych kwalifikacji zawodowych, potwierdzonych dokumentami przewidzianymi w odrębnych przepisach lub praktyką i doświadczeniem zawodowym, a także porównywalnej odpowiedzialności i wysiłku".

Odwrócenie ciężaru dowodu w sprawach o dyskryminację

Z uwagi na to, że procesy o dyskryminację to postępowania niezwykle trudne, a środki dowodowe zazwyczaj nie są dostępne ofierze nierównego traktowania, ustawodawca wspólnotowy, a za nim – polski, zdecydował się na wprowadzenie pewnych instrumentów wzmacniających jej pozycję. Ustanowiona została reguła tzw. odwróconego ciężaru dowodu w postępowaniach o nierówne traktowanie, która obliguje (inaczej niż w innych postępowaniach) pracodawcę do udowodnienia, że nie stosował praktyk dyskryminacyjnych lub że jego działania były usprawiedliwione innymi ważnymi powodami. Pracownik ma obowiązek jedynie uprawdopodobnić fakt zaistnienia nierównego traktowania. Wynika to wprost z regulacji art. 18^{3b} § 1 Kodeksu pracy.

Wyrok Sądu Najwyższego z 9 czerwca 2006 roku[9]

„Pracownik powinien wskazać fakty uprawdopodobniające zarzut nierównego traktowania w zatrudnieniu, a wówczas na pracodawcę przechodzi ciężar dowodu, że kierował się obiektywnymi powodami".

Zakaz działań odwetowych

Prawo antydyskryminacyjne zapewnia również ochronę tym pracownikom, którzy zdecydowali się na skorzystanie z przysługujących im instrumentów prawnych celem dochodzenia swoich praw naruszonych przez nierówne traktowanie. Regulacje kodeksowe ograniczają się niestety jedynie do wypowiedzenia i rozwiązania stosunku pracy bez wypowiedzenia, nie obejmują natomiast innych rodzajów sankcji zastosowanych przez pracodawcę wobec pracownika (np. odmowa awansu, brak wytypowania na szkolenie, zmniejszenie premii). Poziom ochrony przewidziany przez dyrektywy antydyskryminacyjne jest o wiele wyższy i obejmuje wszelkiego rodzaju negatywne traktowanie.

Art. 18^{3e} Kodeksu pracy

„Skorzystanie przez pracownika z uprawnień przysługujących z tytułu naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu nie może stanowić przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie przez pracodawcę stosunku pracy lub jego rozwiązanie bez wypowiedzenia".

9. III PK 30/06, OSNP z 2007 Nr 11-12, poz. 160.

Zakaz zachęcania do dyskryminacji

Działania w postaci zachęcania kogoś do dyskryminacji innej osoby ze względu na jakąś jej cechę (płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę itd.) są uznane przez prawo równościowe (zarówno krajowe, jak i wspólnotowe) za formę dyskryminacji. Zachęcającym lub wydającym polecenie może być przełożony, ale także inna osoba działająca w ramach swoich kompetencji (np. dyrektor wydziału). Działaniem zabronionym jest sam akt zachęcania bądź wydawania polecenia nakazującego zachowanie dyskryminujące, niezależnie od tego, czy zachowanie to miało miejsce czy też nie. W przypadku zachęcania do dyskryminacji polski Kodeks pracy zapewnia dużo szerszą ochronę, gdyż uznane za bezprawne są zachowania zachęcające, w odróżnieniu od regulacji wspólnotowych, które za sprzeczne z zasadą niedyskryminacji uznają dopiero zachowania polegające na zmuszaniu do dyskryminacji.

Art. 18^{3a} § 5 pkt 1 Kodeksu pracy

„Przejawem dyskryminowania w rozumieniu § 2 jest także działanie polegające na zachęcaniu innej osoby do naruszania zasady równego traktowania w zatrudnieniu".

Dyskryminacja przez asocjację. Błędne przypisanie cechy prawnie chronionej

Nie ulega dyskusji, że dyrektywy antydyskryminacyjne oraz Kodeks pracy za osoby chronione przed nierównym traktowaniem uznają tzw. nosicieli cech prawnie chronionych – osoby niepełnosprawne, wyznające konkretną religię, osoby o określonej orientacji seksualnej czy o konkretnym kolorze skóry. Należy jednak podkreślić, że nie ma żadnych prawnych ograniczeń, aby za osoby objęte tą ochroną uznać także tych, którzy tylko w jakiś sposób powiązani są z tymi cechami, nie będąc osobiście przedstawicielami grup społecznych wymienionych w przepisach. Taki typ dyskryminacji przybiera postać dyskryminacji poprzez asocjację. Ochrona nie ogranicza się więc wyłącznie do bezpośrednich ofiar dyskryminacji, ale do wszystkich tych, którzy udzielają im wsparcia lub pomagają we wnoszeniu skarg i wszczęciu postępowania. Dyskryminacja przez asocjację może zaistnieć w szczególności w przypadku tych cech, które na „pierwszy rzut oka" nie są widoczne, czyli np. wyznawana religia, przekonania polityczne czy orientacja seksualna. Co ważne, pod uwagę będzie brany zamiar i motywacja stosującego dyskryminacyjne praktyki, jak również ich skutek, a nie fakt prawdziwości cech dyskryminowanego pracownika. Ofiara dyskryminacji nie musi zatem sama posiadać danej cechy. Wystarczy, że uważa się ją za przedstawiciela dyskryminowanej grupy lub jest w jakiś sposób z nią kojarzona[10].

Przykład

Niezatrudnienie ubiegającej się o pracę osoby ze względu na to, że opiekuje się ona starszą matką i istnieje prawdopodobieństwo, że pracownik będzie często korzystał z krótkich nieplanowanych urlopów celem zajmowania się schorowanym rodzicem (dyskryminacja bezpośrednia) lub szyderstwa i niewybredne żarty ze strony współpracowników wobec pracownika przyjaźniącego się z muzułmaninem (dyskryminacja w formie molestowania).

10. K. Śmiszek, *Unijne standardy ochrony przed dyskryminacją*, „Gazeta Prawna", 13 września 2007.

Wyjątki od zasady równego traktowania niestanowiące dyskryminacji

Prawo antydyskryminacyjne nie jest zbiorem przepisów obowiązujących bezwzględnie w każdej sytuacji. Przewidziane są pewne wyjątkowe sytuacje, w których niezastosowanie norm równościowych nie stanowi dyskryminacji. Należy pamiętać, że wyjątki od ogólnej zasady równego traktowania pracowników powinny być interpretowane bardzo wąsko. Z uwagi na ograniczone możliwości szczegółowej prezentacji dozwolonych prawnie wyjątków od zasady równego traktowania, poniżej przedstawione zostały orzeczenia Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości oraz hipotetyczne przykłady ilustrujące te wyjątki.

Art. 18^{3b} Kodeksu pracy

„§ 2. Zasady równego traktowania w zatrudnieniu nie naruszają działania polegające na:

1) niezatrudnianiu pracownika z jednej lub kilku przyczyn określonych w art. 18^{3a} § 1, jeżeli jest to uzasadnione ze względu na rodzaj pracy, warunki jej wykonywania lub wymagania zawodowe stawiane pracownikom,

2) wypowiedzeniu pracownikowi warunków zatrudnienia w zakresie wymiaru czasu pracy, jeżeli jest to uzasadnione przyczynami niedotyczącymi pracowników,

3) stosowaniu środków, które różnicują sytuację prawną pracownika ze względu na ochronę rodzicielstwa, wiek lub niepełnosprawność pracownika,

4) ustalaniu warunków zatrudniania i zwalniania pracowników, zasad wynagradzania i awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych – z uwzględnieniem kryterium stażu pracy.

§ 3. Nie stanowią naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu działania podejmowane przez określony czas, zmierzające do wyrównywania szans wszystkich lub znacznej liczby pracowników wyróżnionych z jednej lub kilku przyczyn określonych w art. 18^{3a} § 1, przez zmniejszenie na korzyść takich pracowników faktycznych nierówności, w zakresie określonym w tym przepisie.

§ 4. Różnicowanie pracowników ze względu na religię lub wyznanie nie stanowi naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu, jeżeli w związku z rodzajem i charakterem działalności prowadzonej w ramach kościołów i innych związków wyznaniowych, a także organizacji, których cel działania pozostaje w bezpośrednim związku z religią lub wyznaniem, religia lub wyznanie pracownika stanowi istotne, uzasadnione i usprawiedliwione wymaganie zawodowe".

Orzeczenie Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości[11]

„Ograniczenia w dostępie mężczyzn do zawodu położnej (w pewnych, bardzo ściśle ograniczonych warunkach – przyp. autora) są zgodne z dozwolonymi wyjątkami od zasady równego traktowania, biorąc pod uwagę fakt, że „osobista wrażliwość" może odgrywać ważną rolę w relacji położna (położny) – pacjentka".

11. 165/82 Commission v. UK, ECR 3431.

Przykład

Właściciel hurtowni poszukuje pracowników na stanowisko magazyniera, do którego obowiązków będzie należał między innymi załadunek i wyładunek towarów. Z uwagi na to, że ciężar towarów będzie większy niż ten określony w rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 10 września 1996 roku w sprawie wykazu prac szczególnie uciążliwych lub szkodliwych dla zdrowia kobiet[12], w procesie rekrutacji odrzucił z góry wszystkie kandydatury kobiet. Zatrudnienie bowiem którejkolwiek z nich byłoby sprzeczne z prawem.

Orzeczenie Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości[13]

Wyrażona w art. 2 ust. 3 dyrektywy 76/207/EWG reguła pierwszeństwa norm ochronnych ze względu na ciążę i macierzyństwo przed nakazem równego traktowania nie może prowadzić do dyskryminowania kobiet. W rezultacie art. 2 dyrektywy w powiązaniu z art. 1 i 5 zabrania zwolnienia z pracy kobiety w ciąży zatrudnionej na czas nieokreślony do wykonywania pracy nocnej (w charakterze pielęgniarki), nawet jeżeli obydwie strony nie wiedziały o stanie ciąży w chwili zawierania umowy[14].

Przykład

Stowarzyszenie działające na rzecz promowania świeckości państwa poszukuje pracownika z doświadczeniem w pracy w organizacji pozarządowej, którego zadaniem będzie, oprócz prowadzenia codziennych prac biurowych, także przygotowywanie materiałów dydaktycznych i projektów treści wystąpień publicznych członków zarządu. Jako jeden z kandydatów zgłosił się mężczyzna, który w swoim życiorysie ujawnił, że od wielu lat działa jako jeden z liderów w przykościelnej grupie, w miejscowej parafii rzymsko-katolickiej. Organizacja nie zdecydowała się na przyjęcie go do pracy właśnie z uwagi na fakt silnego zaangażowania w ruch religijny, ale tym samym nie dopuściła się dyskryminacji w zatrudnieniu z uwagi na zaistnienie kontratypu z art. 18^{3b} § 4 Kodeksu pracy.

Ciekawym wyjątkiem od zasady niedyskryminacji są tzw. uprzywilejowania wyrównawcze, czyli preferencyjne traktowanie osób należących do niedoreprezentowanej grupy społecznej, w celu przyspieszenia eliminacji nierówności występujących w praktyce. W prawie równościowym funkcjonuje kilka instytucji, których celem jest wspieranie osób upośledzonych społecznie i ekonomicznie z racji posiadania cechy prawnie chronionej.

Dyskryminacja pozytywna

– stosowanie kryteriów, np. selekcyjnych, które oparte są przede wszystkim na konkretnej cesze, tzn. rasie, płci, niepełnosprawności, orientacji seksualnej itd., a nie na konkretnych kwalifikacjach, niezbędnych do wykonywania danego zajęcia. Kryteria te wpływają na przyznanie preferencji tylko i wyłącznie z tytułu posiadania danej cechy.

12. Dz. U. Nr 114, poz. 545 z późń. zm.
13. C-421/92 Gabriele Habermann-Beltermann v. Arbeiterwohlfahrt, Bezirksverband Ndb./Opf., ECR 1994, I-1657.
14. Za: T. Bińczycka, *Ochrona kobiet w ciąży i w okresie macierzyństwa w prawie wspólnotowym i w polskim ustawodawstwie pracy,* „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 1998, nr 5.

Akcja pozytywna

– działania podejmowane w celu zwiększenia reprezentacji danej grupy w konkretnej dziedzinie (np. zatrudnieniu), w przypadku gdy statystyki ujawniły niedoreprezentowanie tej grupy. Akcja pozytywna może polegać m.in. na zapewnieniu pewnych ułatwień, które wychodzą naprzeciw konkretnym potrzebom przedstawicieli i przedstawicielek określonych grup – zaoferowanie odpowiednich świadczeń, zorganizowanie odpowiednich szkoleń zawodowych dla osób z tych grup w celu zachęcenia ich do ubiegania się o stanowiska w obszarach zawodowych, gdzie są niedoreprezentowani.

Akcja afirmatywna

– podobnie jak akcja pozytywna – podejmowanie działań mających na celu podniesienie stopnia reprezentacji danej grupy społecznej w określonym obszarze ekonomicznym, społecznym lub politycznym, czyli w tych dziedzinach, z których grupy te były historycznie wykluczane. W amerykańskiej typologii jest uważana za działanie podobne do dyskryminacji pozytywnej.

Obowiązek informowania o przepisach antydyskryminacyjnych

Kodeks pracy nakłada na pracodawcę obowiązek poinformowania pracowników o przepisach równościowych. Nie ma przeszkód, aby tekst przepisów dotyczących równego traktowania w zatrudnieniu przyjął postać załącznika do regulaminu pracy, co stworzy bardzo realne szanse zapoznania się pracowników i pracownic z tymi regulacjami. Najprostszymi i najbardziej efektywnymi metodami informowania pracowników o przepisach antydyskryminacyjnych jest m.in. rozesłanie poprzez e-mail (z żądaniem potwierdzenia otrzymania wiadomości) tekstu regulacji, zorganizowanie szkolenia lub spotkania w zakładzie pracy na temat zasady równego traktowania.

Art. 94^1 Kodeksu pracy

„Pracodawca udostępnia pracownikom tekst przepisów dotyczących równego traktowania w zatrudnieniu w formie pisemnej informacji rozpowszechnionej na terenie zakładu pracy lub zapewnia pracownikom dostęp do tych przepisów w inny sposób przyjęty u danego pracodawcy”.

Krzysztof **ŚMISZEK**

Mobbing w zatrudnieniu

Przyczyny powstawania

Mobbing postrzegany jest jako forma przemocy, a niektórzy specjaliści wręcz określają go jako terror psychiczny w miejscu pracy. Najczęściej rozróżnia się trzy najważniejsze czynniki sprzyjające powstawaniu mobbingu: zła organizacja pracy przedsiębiorstwa, relacje przełożonego z zespołem oraz relacje w samym zespole pracowników[1]. Zła organizacja pracy w przedsiębiorstwie to jedna z najczęstszych przyczyn powstawania sytuacji, które w myśl przepisów prawa mogą wyczerpywać znamiona mobbingu. Większość badań wykazała[2], że w przebadanych zakładach pracy organizacja pracy była zła, a szefostwo albo bezradne, albo niezainteresowane tym stanem rzeczy. Nieczytelne reguły oceniania, brak sprecyzowanych wymagań, niejasne reguły gry społecznej sprzyjały powstawaniu mobbingu[3]. Dezorganizacja przedsiębiorstwa stanowi czynnik stresotwórczy także z powodu nieprecyzyjnego opisania poszczególnych stanowisk pracy, w tym braku określenia zakresu obowiązków pracowniczych.

Przyczynami powstawania tej formy przemocy może być także wprowadzanie wcześniej nieprzewidzianych zmian w przedsiębiorstwie, jak na przykład cięcia budżetowe czy zmiana profilu działania danego zakładu pracy, kultura organizacji, nieprzyjazny klimat, stresujący rodzaj pracy. „Zewnętrznymi" przyczynami pojawiania się mobbingu mogą również być czynniki społeczne – poziom przestępczości (np. stwierdzono, że w krajach o wysokim wskaźniku zabójstw przypadki występowania przemocy w pracy są częstsze niż w krajach o niższym wskaźniku), zmiany ekonomiczne (gospodarka o charakterze globalnym wymusza restrukturyzacje przedsiębiorstw – jest to warunek sprostania konkurencji i utrzymania się na rynku, ale wywołuje napięcia w środowiskach pracowniczych, szczególnie w tych, którym grozi redukcja zatrudnienia), szybko postępujące zmiany społeczne (zubożenie społeczeństwa, obniżenie poziomu nauczania, brak nadzoru nad dorastającą młodzieżą, migracje ze wsi do miast, zanikanie wielopokoleniowego modelu rodziny, wzrastający wskaźnik rodzin niepełnych), wzrost liczby imigrantów i imigrantek (tu chodzi przede wszystkim o bogate kraje Unii Europejskiej), który pociąga za sobą rozwój szarej strefy w gospodarce[4].

1. J. Marciniak, *Praca bez mobbingu*, materiały informacyjne projektu „Gender Index", realizowanego ze środków Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.
2. Leyman, 1990.
3. K. Kmiecik-Baran, J. Rybicki, *Mobbing – zagrożenie współczesnego miejsca pracy*, Gdańsk 2004.
4. W. Matuszyński, *O źródłach i sposobach przezwyciężania mobbingu w organizacji*, referat wygłoszony na VIII Ogólnopolskiej Konferencji *Etyka w życiu gospodarczym* 13 maja 2004 roku w Łodzi, zorganizowanej przez Salezjańską Wyższą Szkołę Ekonomii i Zarządzania w Łodzi.

Dla pracodawcy mobbing w jego zakładzie pracy ma przede wszystkim wymiar ekonomiczny. Częste nieobecności pracownika/ pracownicy w pracy spowodowane przypadłościami zdrowotnymi na tle nerwowym, dezorganizacja pracy, mniejsza wydajność pracy ofiary terroru psychicznego to tylko nieliczne – spowodowane mobbingiem – realne konsekwencje finansowe ponoszone przez pracodawcę. Kosztownym skutkiem mobbingu dla pracodawcy jest także utrata lub naruszenie dobrego wizerunku firmy, np. w przypadku nagłośnionego medialnie procesu sądowego, który może być bardziej bolesny niż konieczność poniesienia, w razie przegrania postępowania, wydatków związanych z realizacją sądowego orzeczenia. Częsta rotacja kadry pracowniczej spowodowana stresem związanym z mobbingiem niewątpliwie pociąga za sobą również konieczność poniesienia dodatkowych nakładów na przygotowanie i wdrożenie nowych pracowników/ pracownic do prawidłowego wykonywania przez nich pracy.

Definicja

Prawne zdefiniowanie mobbingu pojawiło się w systemie polskiego prawa dopiero 1 stycznia 2004 roku. Należy pamiętać, że z uwagi na wielowątkowość znamion mobbingu i niezwykłą trudność w precyzyjnym jego określeniu niemożliwe wydaje się wypracowanie idealnej i wyczerpującej definicji kodeksowej. Jednym z ważniejszych elementów definicji mobbingu są uporczywość i długotrwałość działań skierowanych przeciwko pracownikowi/ pracownicy. Oznacza to, iż za mobbing nie mogą zostać uznane zachowania jednorazowe, niezależnie od tego, czy wypełniają one pozostałe cechy niezgodnego z prawem działania. Kodeks pracy nie określa wyraźnie okresu czasu, którego upłynięcie automatycznie pozwalałoby zakwalifikować dane zachowanie jako mobbing. W literaturze przedmiotu często pojawia się okres sześciu miesięcy, choć tak naprawdę każdy przypadek należy z pewnością rozpatrywać indywidualnie. Na gruncie kodeksowej definicji mobbingu należy stwierdzić, że zjawisko to może funkcjonować nie tylko w relacji przełożony-pracownik, ale również pomiędzy współpracownikami. Osobami mobbingującymi mogą być również inne osoby, niezwiązane w sposób formalny z zakładem pracy: klienci, dostawcy itp. Niezgodne z prawem działania stosowane przez mobbera to nękanie, zastraszanie, poniżanie i ośmieszanie.

Art. 94^3 § 2 Kodeksu pracy

„Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników".

Wyrok Sądu Najwyższego

„Doświadczenie życiowe pozwala mniemać, że zapewnienie przez pracodawcę pracownikowi stanu dobrego samopoczucia jest niewymierne i niedające się zobiektywizować. Jednemu pracownikowi dobre samopoczucie zapewni samo posiadanie miejsca pracy, inny może pozostać wiecznym malkontentem, gdyż jest to kwestia cech charakteru, na które pracodawca nie ma wpływu. Za brak satysfakcji pracownika, przy działaniu pracodawcy w granicach prawa (...), nie może więc pracodawca ponosić odpowiedzialności z art. 24 § 1 k.c. Także stres jest właściwością osobniczą i niewymierną, przeto nie można uznać, że wystosowanie przez pracodawcę do powoda pism w okresie zwolnienia lekarskiego naruszało jego dobra osobiste”[5].

Mobbing a dyskryminacja

Cechą wspólną obu szkodliwych zjawisk jest zapewne ich cel, a mianowicie pogorszenie sytuacji pracowniczej konkretnej osoby lub grupy osób. Fundamentalną różnicą, która nakazuje w świetle prawa oddzielić mobbing od dyskryminacji, jest fakt, że działania dyskryminacyjne są motywowane tzw. cechami prawnie chronionymi (np. płeć, wiek, niepełnosprawność, rasa, religia, narodowość itd.). W przypadku mobbingu za bezprawne należy uznać działania (uporczywe i długotrwałe), które nie muszą być efektem niechęci lub uprzedzeń wobec ofiary noszącej konkretną cechę. Mobbing ma na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników. Mobbing nie może dotyczyć kandydata/ kandydatki na pracownika, który ubiega się o zatrudnienie, gdyż warunkiem koniecznym zaistnienia mobbingu jest długotrwałość bezprawnych działań. Jedną z najważniejszych różnic dyskryminacji i mobbingu jest ciężar dowodu. Jak wspomniano wcześniej (w artykule mojego autorstwa *Dyskryminacja w zatrudnieniu* w niniejszym podręczniku), ciężar udowodnienia, że nie doszło do dyskryminacji, spoczywa na pracodawcy. Pracownik/ pracownica ma obowiązek jedynie uprawdopodobnić fakt zaistnienia nierównego traktowania. Ciężar dowodu, że doszło do jakiejkolwiek przemocy psychicznej (mobbingu) wobec pracownika/ pracownicy, spoczywa na nim/ na niej.

5. Wyrok Sądu Najwyższego z 25 sierpnia 2003 roku, I PKN 330/02 niepublikowany, skróty za: M. Gładoch, *Mobbing a praca pod kierownictwem pracodawcy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, 2006, nr 4.

Krzysztof **ŚMISZEK**

Propozycje wewnątrzzakładowych regulacji antydyskryminacyjnych i antymobbingowych

Zgodnie z obowiązującym prawem antydyskryminacyjnym pracodawcy zobowiązani są do skutecznego przeciwdziałania dyskryminacji. Podobne zobowiązania nakładają na pracodawcę również regulacje antymobbingowe. Regulacje te nakładają także obowiązek skutecznego rozwiązywania już zaistniałych problemów związanych z nierównym traktowaniem lub mobbingiem. Z nałożonego na pracodawcę ustawowego obowiązku przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingu w zatrudnieniu wynika, że jest on odpowiedzialny za wystąpienie w zakładzie pracy wszelkich przejawów nierównego traktowania oraz mobbingu. Tak więc to przede wszystkim w interesie samego pracodawcy jest wprowadzenie takiej wewnętrznej polityki, która w sposób efektywny i skuteczny zapobiegnie możliwości pojawienia się związanych z dyskryminacją roszczeń pracowników/ pracownic przeciwko niemu. Dobrze opracowane wewnątrzzakładowe regulacje antydyskryminacyjne i antymobbingowe są także ważkim argumentem w ewentualnym sądowym sporze o nierówne traktowanie, toczącym się pomiędzy pracownikiem a pracodawcą. Forma wewnątrzzakładowych procedur antydyskryminacyjnych i antymobbigowych nie jest nigdzie prawnie określona. Wydaje się, że powinna być ona dostosowana do indywidualnych potrzeb każdego zakładu pracy, ze szczególnym uwzględnieniem takich czynników, jak liczba zatrudnionych pracowników/ pracownic, warunki wykonywania przez nich pracy, stopień zróżnicowania pracowników/ pracownic pod względem płci, rasy, pochodzenia etnicznego, narodowości itd. (z zastrzeżeniem zakazu zbierania i przetwarzania tzw. danych wrażliwych). Najprostszą i zarazem najbardziej efektywną oraz przejrzystą formą takiej regulacji jest osobny regulamin (procedura) antydyskryminacyjny i antymobbingowy. Procedura ta powinna znaleźć należne miejsce w systemie wewnętrznych aktów prawnych zakładu pracy jako formalne i praktyczne odniesienie do ustawowego obowiązku przeciwdziałania zjawiskom prawnie zabronionym, jakimi są nierówne traktowanie i mobbing.

Przykładowy regulamin antydyskryminacyjny i antymobbingowy przedstawiony jest na stronie 129 niniejszego podręcznika.

Art. 94^3 § 1 Kodeksu pracy

„Pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi".

Krzysztof ŚMISZEK

Odpowiedzialność za dyskryminację i mobbing

Prawo antydyskryminacyjne przewiduje możliwość ubiegania się przez ofiarę nierównego traktowania o odszkodowanie. Przepisy wyznaczają jedynie dolną granicę tego odszkodowania, jaką jest minimalne wynagrodzenie za pracę, określone odrębnymi przepisami[1]. Prawo nie ustala górnej granicy kwoty odszkodowania. Naruszenie zakazu dyskryminacji stanowi zatem samodzielną podstawę roszczeń związanych z ochroną zatrudnienia, która może być powołana zarówno w czasie trwania stosunku pracy, jak i po jego zakończeniu.

Art. 18^{3d} Kodeksu pracy

„Osoba, wobec której pracodawca naruszył zasadę równego traktowania w zatrudnieniu, ma prawo do odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalane na podstawie odrębnych przepisów".

Pracownik lub pracownica, u którego mobbing wywołał rozstrój zdrowia (np. nerwica, depresja, schorzenia psychosomatyczne), ma prawo dochodzić od swojego pracodawcy zadośćuczynienia za doznaną krzywdę. Innymi słowy, zadośćuczynienie przysługuje nie za samo stosowanie mobbingu, ale za jego następstwa w postaci uszczerbku na zdrowiu. W przeciwieństwie do odszkodowania za dyskryminację, w przypadku mobbingu nie została określona dolna granica zadośćuczynienia za rozstrój zdrowia.

Art. 94^{3} § 3 Kodeksu pracy

„Pracownik, u którego mobbing wywołał rozstrój zdrowia, może dochodzić od pracodawcy odpowiedniej sumy tytułem zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę".

W przypadku mobbingu pracownik/ pracownica ma prawo do rozwiązania stosunku pracy. Oświadczenie o rozwiązaniu stosunku pracy powinno nastąpić na piśmie z podaniem przyczyny, czyli doznania mobbingu. W takiej sytuacji pracownik/ pracownica ma prawo do dochodzenia odszkodowania, które – odmiennie niż w przypadku dochodzenia zadośćuczynienia za krzywdę doznaną w wyniku mobbingu – nie może być niższe od minimalnego wynagrodzenia[2].

1. W kwietniu 2007 roku w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej przygotowany został projekt ustawy o równym traktowaniu, w dużym stopniu opierający się na dyrektywach równościowych Unii Europejskiej i poprzednich projektach ustawy o równym statusie kobiet i mężczyzn, proponujący m.in. zniesienie ustawowego ograniczenia wysokości odszkodowania za dyskryminację.
2. M. T. Romer, *Mobbing i jego konsekwencje*, „Prawo Pracy", 2005, nr 12.

Art. 94³ Kodeksu pracy

„§ 4. Pracownik, który wskutek mobbingu rozwiązał umowę o pracę, ma prawo dochodzić od pracodawcy odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalane na podstawie odrębnych przepisów.

§ 5. Oświadczenie pracownika o rozwiązaniu umowy o pracę powinno nastąpić na piśmie z podaniem przyczyny, o której mowa w § 2, uzasadniającej rozwiązanie umowy".

Sylwia CHUTNIK

Elastyczne kobiety na rynku pracy

Elastyczne formy pracy są dziś powszechnie promowane i podkreśla się ich różnorodność. Wskazuje się, że pomagają kobietom utrzymać się na rynku pracy, a pracodawcom dostosować się do wymogów zmian społecznych, takich jak dzielenie się obowiązkami domowymi między kobietami a mężczyznami czy dzielenie rodzicielstwa i pracy zarobkowej bez szkód emocjonalnych i ekonomicznych. Podkreśla się nie tylko, że rozwiązania te są korzystne dla kobiet, ale także że zyskują na tym pracodawcy, którzy godzą się na dostosowanie czasu i formy pracy do sytuacji rodzinnej. Warto jednak pamiętać, że oprócz zalet elastyczne formy zatrudnienia mają również wady, zwłaszcza jeśli spojrzymy na to z perspektywy pracownika czy pracownicy.

Współczesny rynek pracy próbuje dostosować się do zmian społecznych. Zmiany związane z jego uelastycznieniem polegają przede wszystkim na znalezieniu i wprowadzeniu takich metod pracy, które zapewnią równowagę między życiem prywatnym a zawodowym. Wynika to m.in. z tego, że to głównie kobiety muszą rozstrzygnąć dylemat, jak pogodzić sferę domową z zawodową, ponieważ tradycyjny podział ról właśnie na nie nakłada większość obowiązków domowych. Oczekuje się, że to kobieta zajmie się domem i dziećmi, a jednocześnie będzie pracować zarobkowo na takich samych zasadach jak mężczyzna. W efekcie musi podołać dwóm równoległym etatom, których łączenie wymaga karkołomnych wysiłków. Obciążenie podwójnymi obowiązkami stawia kobiety pracujące zawodowo w gorszym położeniu. Skutkiem tych nierównych szans jest niski wskaźnik zatrudnienia kobiet, wyższy wskaźnik bezrobocia czy zjawisko bierności zawodowej[1]. Jednocześnie widoczne są tendencje do niechętnego zatrudniania kobiet w wieku rozrodczym z obawy, że urodzą dziecko, co może spowodować brak ciągłości pracy czy brak dostatecznego zaangażowania w sprawy firmy. Kobieta jest mniej cenionym pracownikiem, czego dowodem może być niski wskaźnik zatrudniania kobiet na wysokich stanowiskach czy ich niższe płace.

Praktyki antydsykryminacyjne

W odpowiedzi na zmiany społeczne, w wyniku których kobiety chcą na równi z mężczyznami uczestniczyć w rynku pracy, zaczęto szukać i promować pozytywne praktyki antydyskryminacyjne. Przede wszystkim zidentyfikowano źródła gorszej sytuacji kobiet na rynku pracy. Według raportu przygotowanego w ramach programu finansowanego przez Unię Europejską *Elastyczny pracownik. Partnerska rodzina*[2] można wyróżnić kilka czynników, które powodują problemy z godzeniem życia rodzinnego z zawodowym:

1. Według Głównego Urzędu Statystycznego w styczniu 2006 roku liczba bezrobotnych zarejestrowanych w Polsce w urzędach pracy wynosiła 2866,7 tysięcy osób, wśród których kobiety stanowiły 1517 tys.
2. Raport *Równowaga praca-życie w aspekcie polskiego rynku pracy* pod redakcją Cecylii Sadowskiej-Snarskiej został opracowany w 2005 roku przez Wyższą Szkołę Ekonomiczną w Białymstoku.

- słaba aktywność mężczyzn w wykonywaniu obowiązków rodzinnych,
- niedoskonały system opieki nad dziećmi,
- brak dostatecznego wykorzystania elastycznych form pracy.

W efekcie kobiety próbują godzić życie zawodowe z rodzinnym na dotychczasowych warunkach (co może zaowocować niską efektywnością w pracy, wysokimi kosztami dla rodziny i kobiety) lub są długotrwale wyłączone z rynku pracy (co może wiązać się z trudnościami dla firm, które stoją przed koniecznością zapewnienia zastępstwa za pracownika nieobecnego w pracy lub poradzenia sobie z dezaktualizacją kwalifikacji zawodowych). Priorytetem stało się więc wypracowanie sposobu łączenia życia prywatnego z zawodowym.

Work Life Balance

W wielu krajach pojawiły się inicjatywy w postaci specjalnych programów działania pod nazwą *Work Life Balance* (równowaga praca-życie). Ważnym ich elementem jest elastyczność nie tylko w zakresie organizacji czasu pracy, ale i zatrudnienia. Za *Work Life Balance* kryje się również specyficzna filozofia, która kładzie nacisk na zdrowy, właściwy stosunek do wykonywanej pracy i życia prywatnego.

Jednym z państw, które kwestie równowagi między pracą a domem traktują poważnie, jest Wielka Brytania. Rządowy program został tam wprowadzony w marcu 2000 roku i od tego czasu systematycznie bada się stosunek pracodawców do idei równowagi życiowo-zawodowej, a raz do roku nagradza się firmy sprzyjające filozofii *Work Life Balance*. Na przykład w 2002 roku nagrodzono brytyjski oddział Microsoftu, który w ramach swojej polityki zachęca pracowników i pracownice do przebywania w biurze wyłącznie w godzinach 9.00-17.30, a także do spędzania wieczorów w sposób niezwiązany z pracą zawodową[3].

W Polsce programy w ramach *Work Life Balance* traktowane są zazwyczaj jako forma zwiększenia wydajności pracy w firmie. Organizowane są szkolenia, na których podkreśla się psychologiczne czy wręcz duchowe motywy praktykowania równowagi. Używa się takich określeń, jak „równowaga między mieć a być" czy „poszukiwanie harmonii". Z programów części warsztatów można sądzić, że adresowane są do osób zmęczonych zbyt aktywną pracą lub nieradzących sobie z wolnym czasem[4]. Metody tej nie wykorzystuje się raczej w walce z nierównością płci na rynku pracy; skupia się ona na osobach już pracujących.

Elastyczne formy pracy

Problem nierównej pozycji kobiet i mężczyzn na rynku pracy należy traktować kompleksowo i równocześnie działać na wielu płaszczyznach. Jedną z nich jest pomysł elastycznych form zatrudnienia jako próby znalezienia równowagi między życiem zawodowym i niezawodowym. Elastyczność dotyczy płac i czasu oraz mobilności siły roboczej. Wiąże się również z aspektami nieekonomicznymi – na przykład skłonnością człowieka do przystosowywania się do zmieniających się warunków rynkowych[5].

3. Zob. www.bizensnet.pl (stan na 17.03.2006).
4. Cytaty i opis szkoleń na podstawie materiałów reklamowych Instytutu Rozwoju Biznesu.
5. W dyskusji na temat elastycznego rynku pracy, przeprowadzonej na antenie Polskiego Radia w kwietniu 2004 roku, dr Bogna Gawrońska-Nowak z Uniwersytetu Łódzkiego zwróciła uwagę na aspekty społeczno-kulturowe czy psychologiczne, które mogą odgrywać kluczową rolę w określeniu sytuacji kobiet na rynku pracy.

Tak zwana mobilna siła robocza (*flexible workforce*) może pozytywnie przysłużyć się kwestiom związanym z równością płci w rodzinie. Istnieją dwa modele możliwego wpływu na zmiany społeczne poprzez pracę z domu i wirtualne organizacje (firmy z siedzibą w miejscu zamieszkania i tym podobne). Pierwszy model zakłada, że te zmiany prowadzą do relokacji (przemieszczenia) bezpłatnej pracy domowej oraz do zrównania ról kobiety i mężczyzny w domu. Opiera się na przekonaniu, że wirtualne organizacje zapewnią większą elastyczność w łączeniu pracy z życiem rodzinnym, zapewnią możliwość płatnej pracy osobom, które takiej pracy nie podejmowały zajęte obowiązkami domowymi. Tego typu praca może ułatwić reintegrację pracy i rodziny, które oddzielono podczas rewolucji przemysłowej. Ponadto zmiana miejsca zatrudnienia jednego partnera, wymagająca wyjazdu do innego miasta, nie utrudni życia drugiej osobie, która może wykonywać pracę na odległość dzięki nowym technologiom[6].

Drugi model może mieć jednak negatywne skutki wynikające z elastycznych form pracy. Na przykład praca wykonywana w domu może pogłębić istniejące nierówności, ponieważ pracodawcy nie będą zapewniać pracownikom „domowym" takich dodatków i ubezpieczeń jak osobom pracującym w biurze. Ponadto to głównie kobiety będą decydować się na wykonywanie pracy w domu, by pogodzić obowiązki zawodowe z rodzinnymi, podczas gdy mężczyźni zostaną w biurze.

Zalety elastycznych form pracy dla kobiet

Istnieje wiele sprawdzonych praktyk, które mają dostosować rynek pracy do oczekiwań społecznych. Oto niektóre z nich:

- ***Flexi-time*** (elastyczny czas) – umożliwia pracownikom i pracownicom wybór czasu pracy poza uzgodnionymi okresami kontaktowymi. Pracownicy mogą rozpoczynać, kończyć i wykorzystywać przerwy w dowolnym momencie każdego dnia. Ta praktyka jest szczególnie ważna dla matek karmiących piersią.
- ***Staggeret hours*** (niejednoczesny rozkład godzin pracy) – oznacza, że pracownicy i pracownice mogą rozpoczynać i kończyć pracę w ustalonym czasie. Umożliwia to pracodawcom wydłużenie godzin funkcjonowania zakładu, a pracownikom i pracownicom daje możliwość dostosowania momentu rozpoczęcia i zakończenia pracy do innych terminowych zobowiązań. W przypadku kobiet ustalenie czasu pracy pozwala zostawić dziecko pod opieką, na przykład, partnera, który po skończeniu swojej pracy „przejmuje" dziecko od partnerki, która dopiero wtedy udaje się do pracy.
- ***Compressed working hours*** (skompresowany, skrócony czas pracy) – stwarza możliwość ograniczenia dni pracy w tygodniu poprzez wydłużenie dziennego wymiaru czasu pracy. Takie rozwiązanie umożliwia pracodawcy wydłużenie okresu wykorzystywania maszyn i urządzeń, a przy odpowiednim rozłożeniu czasu pracy – daje możliwość funkcjonowania zakładu przez 24 godziny na dobę. Natomiast kobiecie pozwala zorganizować opiekę do dziecka na mniejszą liczbę dni w tygodniu.
- ***Shift swapping*** (zamiana zmian) – pozwala pracownikom i pracownicom uzgodnić między sobą kolejność zmian i czas pracy, biorąc pod uwagę konieczność funkcjo-

6. Por. Cary L. Cooper, Suzan Lewis, *Handbook of Gender and Work*, University of Connecticut 1999.

nowania zakładu w określonym czasie. Daje to szansę na dostosowanie się do czasu pracy partnera i zorganizowanie systemu opieki nad dzieckiem.

- ***Time off in lieu*** (czas w zamian) – w porozumieniu z przełożonym pracownik/ pracownica korzysta z czasu wolnego z tytułu przepracowanych uprzednio dodatkowych godzin. Takie rozwiązanie stosuje się w celu rekompensaty na przykład za czas narad organizowanych często w godzinach wieczornych. Szczegółowe liczenie przepracowanych godzin jest zrozumiałe dla matek, dla których każda godzina jest ważna z racji innego pojmowania czasu i szanowania go.
- ***Self-rostering*** – umożliwia dopasowanie liczby pracowników i pracownic o określonych kwalifikacjach i umiejętnościach do dziennego zapotrzebowania. Zapotrzebowanie konfrontuje się z preferencjami załogi i na tej podstawie opracowuje grafik pracy (takie rozwiązanie wykorzystywane jest często w szpitalach i domach opieki). Jest to dobre rozwiązanie, ponieważ kobieta przychodzi do pracy tylko wtedy, kiedy jest naprawdę potrzebna.
- ***Annualised hours*** (roczne rozliczanie czasu pracy) – oznacza rozliczanie czasu pracy pracownika/ pracownicy nie w skali tygodniowej lub miesięcznej, lecz rocznej. Stwarza możliwość wydłużenia czasu pracy w okresie największego zapotrzebowania i skrócenia, gdy jest ono mniejsze. Podobnie jak w przypadku poprzedniego rozwiązania, kobieta nie musi przychodzić do pracy, jeśli jest niepotrzebna. Dzięki kompleksowemu rocznemu rozliczeniu może dopasować się do realnych zapotrzebowań pracodawcy.
- ***Job-sharing*** (dzielenie stanowiska pracy) – oznacza, że dwie osoby dzielą między siebie obowiązki i czas pracy w ramach jednego etatu. Partnerzy takiego tandemu dzielą między siebie pracę, płace, czas wolny i czas pracy. W takim zespole mogą pracować na przykład dwie matki, które na zmianę wykonują tę samą pracę.
- ***Working from home*** (praca w domu) – umożliwia wykonywanie pracy poza siedzibą firmy, np. montowanie, szycie itp. Jest to sposób pracowania z wykorzystaniem nowych technologii, takich jak Internet, kiedy pewna praca może być realizowana w domu i przesyłana do firmy.
- ***Tele-working*** (telepraca) – oznacza pracę poza siedzibą firmy przy wykorzystaniu technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych. Daje to możliwość łączenia pracy z opieką nad dzieckiem oraz pozwala uniknąć codziennych dojazdów do siedziby firmy.
- ***Breaks from work*** (przerwy w wykonywaniu pracy) – urlopy: macierzyński, opiekuńczy, szkoleniowy (tzw. *sabbatical*). Model, który na stałe zakorzenił się w polskiej rzeczywistości i który nie kojarzy się z pracą, a raczej z przerwą od niej.
- ***Flexible retirement*** (elastyczne przechodzenie na emeryturę) – umożliwia wykonywanie pracy w okresie poprzedzającym przejście na emeryturę w mniejszym bądź malejącym wymiarze czasu pracy. Jest to sposób na ograniczenie poczucia pustki po zakończeniu pracy, kiedy starsi ludzie czują się niepotrzebni na emeryturze. Płynne przejście pozwala im na przyzwyczajenie się do nowej sytuacji i znalezienie dla siebie takiego zajęcia, które wypełni czas spędzany do tej pory w pracy zawodowej.
- ***Time accounts*** (konta czasowe) – system rejestracji i rozliczania czasu pracy w różnych przekrojach czasowych. Umożliwia gromadzenie i w miarę dowolne wykorzystywanie oszczędności czasowych. Jest to sposób, który może dawać pozytyw-

ne rezultaty w przypadku, gdy kobieta może wykorzystać zgromadzone godziny na opiekę nad chorym dzieckiem.

- ***Flexible and cafeteria benefis*** (kafeteria bonusów) – obejmuje finansowanie opieki nad dziećmi, dofinansowanie szkoleń i ubezpieczeń, usługi pralnicze, możliwość wykorzystywania urządzeń zakładowych, opiekę lekarską i dentystyczną. Taki pakiet uprawnień socjalnych pozwala zmniejszyć barierę między domem a pracą. Miejsce zawodowe staje się zarazem zabezpieczeniem dla rodziny, ponieważ pewne czynności można wykonać właśnie w niej lub dzięki jej pomocy.

- ***Part-time working*** (praca w niepełnym wymiarze czasu) – oferowana przez pracodawcę możliwość pracy w krótszym wymiarze czasu pracy, głównie na życzenie pracownika/ pracownicy (w przeciwieństwie do narzuconego krótszego wymiaru czasu pracy)[7]. Taki system jest preferowany przez matki małych dzieci, ponieważ część pracy mogą wykonywać w domu lub w krótszym czasie.

Korzyści z elastycznych form pracy

Elastyczne formy zatrudnienia mogą być korzystne zarówno dla pracowników i pracownic, jak i pracodawców. W przypadku zatrudnienia na niepełny etat pracodawca płaci mniej za godzinę niż osobie na pełny etat, pracownicy/ pracownice pracują ciężej i wykazują niższy wskaźnik absencji. Pracodawca nie zawsze musi zapewniać świadczenia socjalne, a mobilna rezerwa siły roboczej pozwala dopasować ilość pracy do fluktuacji w produkcyjności (co oznacza elastyczność liczbową). Unika się też konieczności płacenia za godziny nadliczbowe (co zwane jest elastycznością wynagrodzeń).

Przykłady zysków z elastycznych form pracy dla pracodawcy mogą się jednak szybko zmienić w wady tego systemu, co odczują pracownicy, a w szczególności kobiety.

Wady elastycznych form pracy dla kobiet

W krajach europejskich ogólny odsetek osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin jest najwyższy w Wielkiej Brytanii, Holandii czy Danii. Jednocześnie w krajach, które mają najniższy wskaźnik (Grecja, Włochy, Hiszpania, Portugalia, Irlandia), nie ma tendencji, które by wskazywały, że chcą dorównać krajom o najwyższym współczynniku. Inaczej wyglądają statystyki w przypadku osób zatrudnionych w pracy tymczasowej. Najwięcej jest ich w Hiszpanii, najmniej w Belgii, Włoszech i Wielkiej Brytanii.

Zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin w każdym z krajów europejskich dotyczy zasadniczo kobiet. W 1993 roku stanowiły one od 61 proc. (Grecja) do 92 proc. (Luksemburg) osób pracujących na niepełnym etacie[8]. To one najczęściej podejmują prace tymczasowe lub na niepełny etat z własnej woli. Jest to dowód na to, że to kobiety są gotowe zmniejszyć godziny pracy na rzecz obowiązków domowych. W tym samym czasie mężczyźni pracują zazwyczaj na pełen etat.

Na rynku pracy od lat dziewięćdziesiątych odnotowuje się takie zjawiska, jak dłuższe godziny pracy, umowy krótkoterminowe czy „kultura wolnych strzelców”[9]. Z tego powodu zmieniają się też relacje między pracodawcą a pracownikiem/ pracownicą, zarówno

7. Przykłady i opisy elastycznych form pracy na podstawie raportu *Równowaga praca-życie w aspekcie polskiego rynku pracy,* dz. cyt., s. 39. Komentarze na temat sytuacji kobiet opracowała autorka niniejszego artykułu.
8. Dane na podstawie książki P. Janneke, D. A. Geske, *Ekonomia i płeć*, Gdańsk 2002.
9. Określenie użyte w publikacji *Handbook of Gender and Work*, dz. cyt.

dotyczące sposobu pracy, jak i płaszczyzny emocjonalnej. Pracownicy i pracownice zdają sobie sprawę z tego, że ich praca nie jest już stabilna i na całe życie i dlatego coraz więcej osób decyduje się na część etatu. Można to oczywiście oceniać pozytywnie jako dostosowywanie się do wymogów rynku, jednak ciągłe zmiany i restrukturyzacje powodują obniżenie morale pracy, poczucie niepewności zatrudnienia oraz erozję motywacji i lojalności wobec firmy. Pojawia się także uczucie niezadowolenia z pracy i brak chęci do zaangażowania w sprawy firmy[10]. Pracownicy i pracownice, niezależnie od zajmowanego stanowiska, martwią się o swoje przyszłe zarobki i szanse na zewnętrznym rynku pracy. Niepokój ten można zaobserwować także wśród pracowników i pracownic w Polsce. Z raportu Centrum Badania Opinii Społecznej *Nadzieje i obawy związane z rokiem 2006* wynika, że 31 proc. ankietowanych osób ma nadzieje na poprawę swojej sytuacji zawodowej. Znalezienie lepszej pracy lub zmiana obecnej na zgodną z kwalifikacjami pojawia się obok obawy przed jej utratą. Ludzie chcą pracować i robić to, co ich interesuje, zgodnie z kierunkiem, w jakim się wykształcili, ale obawy o utratę pracy mają najczęściej pracownicy/ pracownice zatrudniani na umowę zlecenie lub umowę na czas określony: robotnicy, osoby zatrudnione w sektorze usług czy pracownicy umysłowi niższego szczebla[11]. Tendencja do proponowania kobietom prac niepełnoetatowych może wyzwolić w nich jeszcze większy strach przed utratą pracy i nasilić uczucie niepewności[12].

W krajach UE, w których elastyczne formy pracy są promowane od dłuższego już czasu, zaczęto dostrzegać niepokojące tendencje, które uderzają przede wszystkim w kobiety. W niepełnym wymiarze godzin pracuje w całej Unii Europejskiej 32,6 proc. kobiet i zaledwie 7,4 proc. mężczyzn. Wybór pracy w niepełnym wymiarze godzin może wprawdzie odzwierciedlać osobiste preferencje, a także pomóc w (ponownym) wejściu na rynek pracy i w utrzymaniu się na nim, jednak głębokie nierówności płci w tej dziedzinie świadczą także o różnych modelach wykorzystania czasu przez mężczyzn i kobiety oraz wskazują, że to przede wszystkim kobiety przyjmują na siebie rolę opiekunek i borykają się z większymi niż mężczyźni trudnościami związanymi z godzeniem pracy zawodowej z życiem prywatnym. Udział w rynku pracy i czas pracy kobiet zależą ściśle od liczby i wieku posiadanych przez nie dzieci. Zależność ta jest natomiast mniej widoczna w przypadku mężczyzn. W grupie kobiet w wieku od 20 do 49 lat fakt posiadania dzieci powoduje obniżenie wskaźnika zatrudnienia aż o 14,3 proc., natomiast w przypadku mężczyzn fakt ten wpływa na podwyższenie wskaźnika o 5,6 proc. Podobnie liczba kobiet, które decydują się na pracę w niepełnym wymiarze godzin, zwiększa się wraz z liczbą posiadanych przez nie dzieci – takiej zależności nie obserwuje się natomiast w przypadku mężczyzn. Jedna trzecia kobiet posiadających jedno dziecko i połowa kobiet posiadających troje lub więcej dzieci pracuje w niepełnym wymiarze godzin; liczba

10. „Jak pokazują badania Instytutu Gallupa opublikowane w «Wall Street Journal», aż 19 proc. badanych pracowników jest niezaangażowanych w swoją pracę lub nawet wrogo nastawionych do pracodawcy. Te same osoby narzekają na wyposażenie miejsca pracy i brak zainteresowania ich losem ze strony kierownictwa firmy. Nie wiedzą także, czego oczekuje od nich przełożony. Jak pisze Susan M. Heathfield w artykule *Set Them Free: Two Musts for Motivation*, straty firm amerykańskich z powodu braku zaangażowania pracowników wynoszą rocznie od 292 do 355 milionów dolarów". Cyt. za: www.praca.wp.pl.
11. Centrum Badania Opinii Społecznej, *Nadzieje i obawy związane z rokiem 2006*, Warszawa, styczeń 2006. Raport dostępny pod adresem: www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2006/K_018_06.PDF.
12. Wydaje się jednak, że kwestia utraty pracy jest dla kobiet wyjątkowo ważna, nawet jeśli to nie one ją tracą. Badania zamieszczone w publikacji *Handbook of Gender and Work* wskazują, że utrata pracy przez mężczyznę jest dla kobiet bardziej stresująca niż sytuacja odwrotna. Kobiety opiekują się mężczyznami emocjonalnie i biorą ten stres na siebie.

dzieci ma natomiast niewielki wpływ na odsetek mężczyzn pracujących w niepełnym wymiarze godzin[13].

Wady elastycznych form pracy:
- brak bezpieczeństwa zatrudnienia i obawa przed utratą środków do życia,
- brak skutecznej ochrony prawnej związanej z wynagrodzeniem za pracę (w większości wypadków zapłata za pracę jest każdorazowo negocjowana indywidualnie przez pracodawcę i wykonawcę i nie jest regulowana ani przez Kodeks pracy, ani przez zakładowy system wynagradzania),
- duże trudności w zapewnieniu ciągłości pracy wykonawcy,
- małe możliwości zrzeszania się pracobiorców,
- brak więzi społecznej ważnej dla rozwoju zawodowego i pomocy w wykonywaniu pracy oraz eliminowaniu związanych z nią trudności bieżących,
- ograniczony dostęp do świadczeń pracowniczych lub ich brak,
- duże obciążenie pracobiorców związane z ich własnym rozwojem zawodowym, szkoleniami i zdobywaniem niezbędnych umiejętności,
- atomizacja stosunków pracy – izolacja i rozproszenie pracowników, postrzeganie działalności firmy poprzez pryzmat własnej pracy,
- trudności w zarządzaniu, związane zwłaszcza z merytoryczną i czasową koordynacją prac,
- nadużywanie miejsca zamieszkania do wykonywania pracy zawodowej, ograniczenie swobody rodzinnej,
- brak lub niski stopień utożsamiania się pracownika z firmą,
- ograniczenie możliwości stosowania wielu różnych elastycznych form zatrudnienia,
- zwiększenie wymagań w stosunku do wykonawcy (fachowość, samodzielność, dyscyplina wewnętrzna, odpowiedzialność),
- nie zawsze terminowe i dobre jakościowo wykonywanie pracy.

Miejsce pracy jutra

Wydaje się, że miejsca pracy jutra to organizacje o małym zespole pracowników/ pracownic zatrudnionych na pełen etat, pracujących w biurze, podczas gdy pozostali pracują na krótkoterminowe kontrakty, głównie w domu, przychodząc do biura tylko po to, by wykonać określone projekty. Dla kobiet może mieć to jednak taki skutek, że wszelką ich aktywność zamknie się w czterech ścianach. Praca, którą wykonują na rzecz rodziny (opieka nad dziećmi i zajmowanie się gospodarstwem domowym), siłą rzeczy odbywa się w sferze zamkniętej. Jeśli dołączymy do tego pracę zarobkową, to kobieta nie będzie praktycznie opuszczała miejsca zamieszkania. Istnieje więc zagrożenie izolacji i wykluczenia.

Warto również zauważyć, że choć od kilkudziesięciu lat zmienia się model życia rodzinnego (coraz powszechniejsze staje się partnerskie angażowanie się w obowiązki domowe), rynek pracy reaguje na te zmiany bardzo powoli. Nadal ceni się typowo „męskie” cechy charakteru pracownika, takie jak „ambicja” czy „poczucie własnej wartości”. Mimo

13. Raport z 2006 roku Komisji Europejskiej dla Rady i Parlamentu Europejskiego, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów na temat równości kobiet i mężczyzn.

prowadzenia specjalnych kampanii czy programów, nadal istnieje zjawisko „szklanego sufitu", polegające na tym, że choć kobieta teoretycznie ma szanse na wysokie stanowisko, w praktyce nie ma możliwości awansu, a większość funkcji kierowniczych sprawują mężczyźni, którzy dzięki temu mają wyższe zarobki. Z wywiadów zebranych przez prof. Annę Titkow, dr Bogusławę Budrowską i dr Danutę Duch z Zespołu Badań nad Kobietami i Rodziną w Instytucie Filozofii i Socjologii PAN wynika, że zawodowy awans kobiet blokowany jest przez „niewidzialne" bariery, czyli owe „szklane sufity"[14]. Uniemożliwiają one obejmowanie najwyższych stanowisk zdominowanych przez mężczyzn. W efekcie kobiety muszą zmagać się z wewnętrznymi barierami, stereotypami czy podwójnymi standardami (związanymi np. z nieustannym udowadnianiem przez kobiety, że są tak samo dobrymi pracownicami jak mężczyźni). Dodatkowym utrudnieniem jest mentalność pracodawców, często niedostrzegających w kobietach pełnowartościowych pracowników. Elastyczne formy zatrudnienia nie wystarczą, żeby zlikwidować ograniczenia na rynku pracy.

Zastanawiając się nad skutecznością nowych, elastycznych rozwiązań, nie sposób pominąć ich wpływ na wysokość emerytur. Praca w niepełnym wymiarze godzin wiąże się z odprowadzaniem niższej składki emerytalnej, zatem im dłużej kobieta będzie pracowała na niepełnym etacie, tym niższą będzie miała emeryturę. Jednocześnie niepokojącym zjawiskiem jest nielegalne zatrudnianie pracowników/ pracownic, ponieważ pracodawcy starają się zmniejszyć koszty pracy i wolą nie podpisywać umów. Jeśli kobiety mają utrzymywać się z prac w niepełnym wymiarze godzin, to częściej będą spotykały się z propozycjami wykonania niewielkiej pracy bez żadnych świadczeń. Taka „szara strefa" zaczyna się tworzyć nie tylko w małych firmach, ale i w większych korporacjach, w których zdarzają się przypadki pracy na czarno lub wręcz bez żadnego wynagrodzenia (wyłączając staże czy wolontariat)[15]. Nawet jeśli będzie to praca legalna, to ze stratą dla kobiety.

Mężczyźni wolą w domu

Należy również zastanowić się nad samym podejściem kobiet do pracy w niepełnym wymiarze godzin lub wykonywanej w domu. W badaniach opublikowanych przez londyńską firmę badającą opinię publiczną „Mori" prawie połowa respondentów i respondentek stwierdziła, że największą przeszkodą dla pracy w domu jest próba organizowania życia domowego i opieka nad dziećmi w tym samym czasie. Jednak kobiety są bardziej sceptyczne, jeśli chodzi o produktywność pracy w domu niż mężczyźni. Tylko 22 proc. kobiet nie jest zainteresowanych, gdzie ich pracownicy wykonują swoje obowiązki, podczas gdy 41 proc. mężczyzn twierdzi, że jest im to obojętne. 24 proc. kobiet uważa, że elastyczny czas pracy i możliwość pracy w domu wpływają na wzrost satysfakcji z pracy. Tymczasem dla 40 proc. mężczyzn jest to istotny czynnik ich zadowolenia z wykonywanej pracy.

Ciekawe jest też prześledzenie opinii kobiet na wysokich stanowiskach. Tylko 28 proc. menedżerek decyduje się na pracę w domu. Zdaniem psychologów jest to związane z różnicami w podejściu kobiet i mężczyzn do pracy zawodowej. „Kobiety

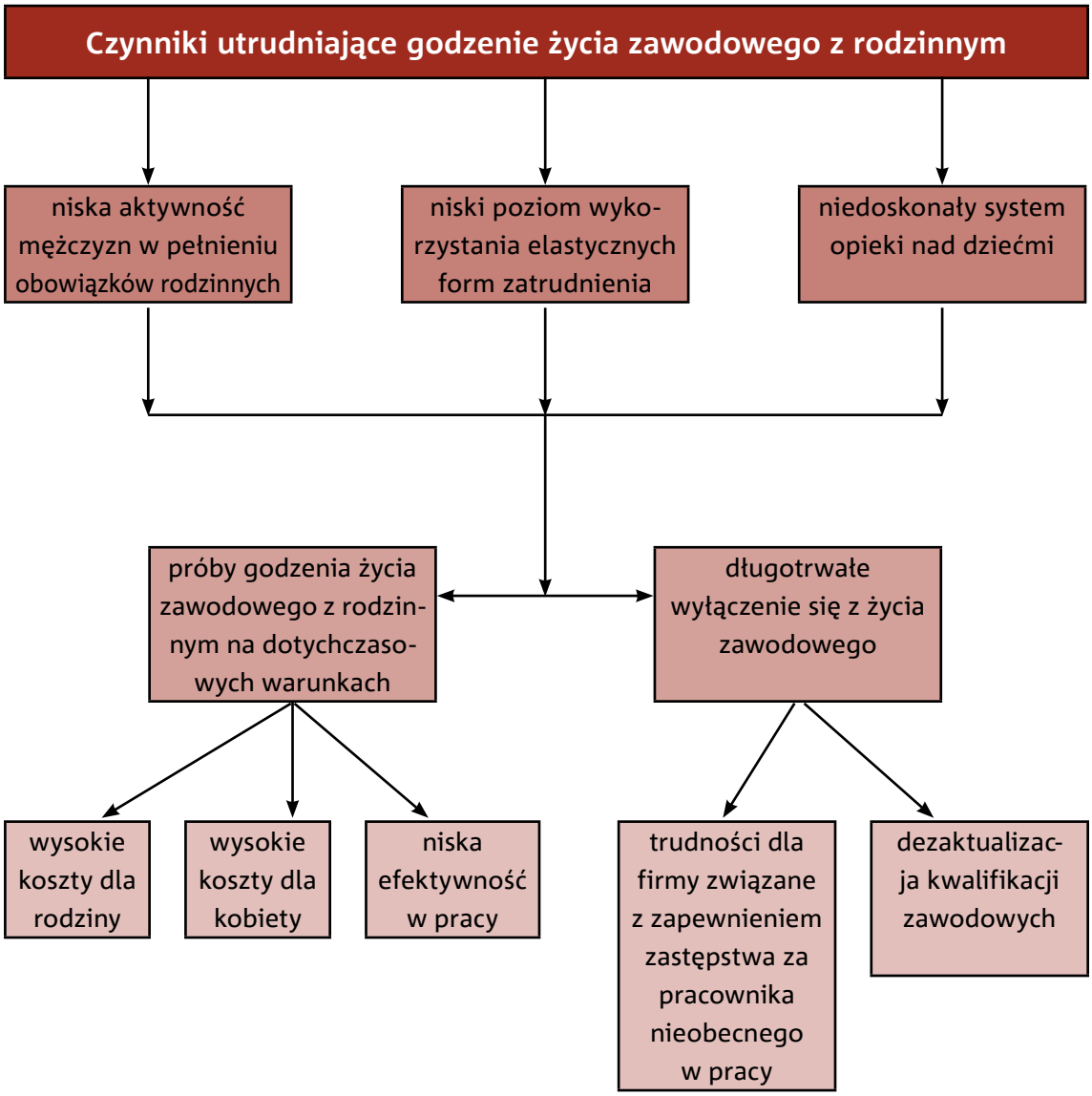
14. Badania zostały przedstawione na konferencji *Szklany sufit – bariery i ograniczenia karier kobiet*, zorganizowanej przez Instytut Spraw Publicznych w 2003 roku oraz zamieszczone w publikacji pod tym samym tytułem.
15. Według „Gazety Prawnej" ilość dóbr i usług produkowanych w szarej strefie systematycznie wzrasta. W porównaniu z 2005 rokiem było ich o 2 mld mniej w 2004 roku, a w 2000 roku aż o 6 mld mniej. Zob. www.egospodarka.pl.

tak długo musiały walczyć o dostęp do zdominowanych przez mężczyzn biur, że teraz nie chcą się stamtąd wycofać. Kobietom bardziej niż mężczyznom brakuje towarzystwa współpracowników i atmosfery biura. Dodatkowo kobiety postrzegają dom jako sferę wyłącznie prywatną"[16]. Świadczy to o poczuciu zagrożenia utratą pracy i zamknięcia z powrotem w domu. Kobiety nadal czują się niepewnie na rynku pracy, ponieważ to od nich wymaga się podwójnej roli: doskonałych matek i gospodyń oraz dyspozycyjnych pracownic. Zmiany powinny obejmować również klasyczny rynek pracy.

Proponowanie kobietom zmniejszenia wymiaru czasu pracy lub przeniesienia się do domu (telepraca[17], praca biurowa itp.) nie powinno być jedynym sposobem na likwidację dyskryminacji na rynku pracy. Niektórzy uważają za idealne rozwiązanie połączenie opieki nad dziećmi i pracy zarobkowej w domu. Powinna to być jednak praca tymczasowa. W praktyce kobiety mają potem utrudniony powrót do „normalnego" (etatowego) rynku pracy[18].

W zmianach dotyczących podejmowania przez kobiety, w szczególności matki, nowych form pracy powinny uczestniczyć różne instytucje i organizacje. Zmiany te powinny dokonywać się w różnych obszarach, także społeczno-kulturowych. Należy przedefiniować wizję „idealnego pracownika" i wziąć pod uwagę sytuację kobiet. Elastyczne formy pracy mają wiele zalet, ale wymagają one szczególnej uwagi, żeby nie zepchnąć kobiet do sfery domowej pod płaszczykiem niwelowania nierówności między sferą rodzinną a zawodową. Kobiety chcą pracować poza domem i należy tak zmieniać miejsca pracy, żeby dostosować je do wszystkich pracowników, niezależnie od płci.

16. E. Popiołek, *Kury biurowe*, www.jobuniverse.pl.
17. Termin „telepraca" w oryginale angielskim to *telecommute* (w dosłownym tłumaczeniu: zdalne „dojeżdżanie" do pracy). W Polsce najbardziej popularny stał się jednak termin *telework* (telepraca), propagowany przez Komisję Europejską. Telepraca stała się popularna wraz z rozwojem komputerów osobistych, sieci teleinformatycznych i Internetu. 24 sierpnia 2007 roku Sejm przyjął ustawę o telepracy, która daje telepracownikom i telepracownicom prawne zabezpieczenie, m.in. takie samo prawo do awansu i szkoleń zawodowych, jakie przysługuje pozostałym osobom zatrudnionym w firmie.
18. Grzegorz Gacki w artykule *Telepraca nasza powszednia,* zamieszczonym w portalu www.egospodarka.pl, jest wyjątkowo optymistycznie nastawiony do idei telepracy: „W przypadku kobiet istotnym atutem tego typu zatrudnienia jest praktyczne zniwelowanie dylematu «kariera czy macierzyństwo» – ze względu na niesłychaną elastyczność telepracy kobiety korzystające z tego modelu pracy mogą bez żadnych konfliktów czy rozterek realizować się zawodowo bez zmniejszania uwagi i czasu poświęcanego dziecku".



wykres

Na podstawie: *Równowaga praca-życie w aspekcie polskiego rynku pracy*, red. Cecylia Sadowska-Snarska, Białystok 2005.

Krzysztof ŚMISZEK

Elastyczne formy zatrudnienia – charakterystyka prawna

W niniejszym artykule scharakteryzowane zostaną pod względem prawnym najważniejsze formy zatrudnienia, które najczęściej są wykorzystywane do uelastyczniania zatrudnienia. Szersze omówienie tych form zatrudnienia, a także prezentacja korzyści wynikających z nich dla pracownika i pracodawcy zostały omówione w artykule Sylwii Chutnik *Elastyczne kobiety na rynku pracy* zamieszczonym w niniejszym podręczniku (s. 102).

Umowa o pracę

To podstawowa forma zatrudnienia, której najważniejszym elementem jest zobowiązanie się pracownika/ pracownicy do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawcy – do zatrudnienia pracownika za wynagrodzeniem. Pracownikiem/ pracownicą może być każda osoba, z wyjątkiem tych, które nie osiągnęły wymaganego prawem wieku bądź nie są dopuszczone do świadczenia pracy ze względu na stan zdrowia. Umowa o pracę powinna być zawarta na piśmie i przede wszystkim określać rodzaj pracy i miejsce jej wykonywania, termin rozpoczęcia pracy, wynagrodzenie odpowiadające rodzajowi pracy

Co ważne, każda umowa cywilnoprawna (np. umowa o dzieło lub zlecenie), której wykonywanie będzie uwarunkowane wspomnianymi wyżej przesłankami, będzie w świetle prawa uważana za umowę o pracę, a zachowanie pracodawcy będzie uważane za próbę obejścia prawa (w tym przypadku naruszenie rygoru podpisania z pracownikiem umowy o pracę).

Umowa na czas nieokreślony i określony

Umowa na czas nieokreślony nie ustala z góry czasu jej trwania, a więc nie rozwiązuje się ona przez upływ czasu, na który była zawarta. W umowie na czas określony cechą charakterystyczną jest konieczność określenia terminu końcowego umowy, czyli określenie momentu ustania stosunku pracy. Zasadniczo, umowa o pracę na czas określony ulega rozwiązaniu z chwilą ustalonego między stronami terminu. Wyjątkiem jest sytuacja określona w art. 177 § 3 Kodeksu pracy, który stanowi, że umowa o pracę zawarta na czas określony lub na czas wykonania określonej pracy albo na okres próbny przekraczający jeden miesiąc, która uległaby rozwiązaniu po upływie trzeciego miesiąca ciąży, ulega przedłużeniu do dnia porodu. Umowa na czas określony w zasadzie nie podlega wypowiedzeniu, ale przy zawieraniu umowy o pracę na czas określony dłuższy niż

6 miesięcy strony mogą przewidzieć możliwość wcześniejszego rozwiązania takiej umowy za dwutygodniowym wypowiedzeniem.

Na mocy art. 251 § 1 Kodeksu pracy zagwarantowana została również ochrona trwałości stosunku pracy i pewności zatrudnienia poprzez ograniczenie dopuszczalnej liczby umów o pracę na czas określony pomiędzy tymi samymi stronami stosunku pracy. Zgodnie bowiem z ww. przepisami zawarcie kolejnej umowy o pracę na czas określony jest równoznaczne w skutkach prawnych z zawarciem umowy o pracę na czas nieokreślony, jeżeli poprzednio strony dwukrotnie zawarły umowę o pracę na czas określony na następujące po sobie okresy, o ile przerwa między rozwiązaniem poprzedniej a nawiązaniem kolejnej umowy o pracę nie przekroczyła jednego miesiąca. Niezależnie od rodzaju umowy o pracę – na czas nieokreślony czy też określony – na podstawie której pracownicy/ pracownice świadczą pracę, są oni objęci przepisami antydyskryminacyjnymi.

Umowa w pełnym lub niepełnym wymiarze godzin

Przedmiotem tych umów jest wykonywanie pracy przez pracowników/ pracownice w wymiarze krótszym niż 8 godzin na dobę lub krótszym niż przeciętnie 40 godzin tygodniowo. W przypadku zatrudnienia w formie ułamka etatu obowiązuje zasada proporcjonalności wynagrodzenia i innych świadczeń do wymiaru czasu pracy. Zgodnie z przepisami prawa pracy zapewniona została możliwość podejmowania przez pracownika zatrudnienia w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy zależnie od jego wyboru. Kodeks pracy przewiduje bowiem (art. 29^2 § 2) obowiązek pracodawcy uwzględnienia w miarę możliwości wniosku pracownika dotyczącego zmiany wymiaru czasu pracy określonego w umowie o pracę. O możliwości zatrudnienia w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy pracodawca powinien informować pracowników/ pracownice (art. 942 Kodeksu pracy)[1].

Umowa o dzieło

To rodzaj umowy cywilnoprawnej, w której jedna osoba zobowiązuje się do wykonania określonego dzieła, a druga do zapłaty umówionego wynagrodzenia. Stronami tej umowy są „przyjmujący zamówienie" (wykonawca) i „zamawiający" (ten, kto płaci). Ten rodzaj umowy zawierany jest wtedy, kiedy jej przedmiotem ma być wykonanie określonego dzieła (np. namalowanie obrazu, sporządzenie raportu). Jest to tzw. umowa rezultatu. Może być w niej określony termin wykonania pracy. Taka umowa ulega rozwiązaniu po spełnieniu świadczeń obu stron, czyli po wykonaniu pracy i zapłaceniu za nią. Wysokość wynagrodzenia powinna być określona w umowie, choć niekoniecznie kwotowo, zamiast tego mogą znaleźć się w niej wskazówki do określenia wynagrodzenia po zakończeniu pracy, które powinny określić, czego spodziewa się zamawiający i za co mógłby zapłacić wyższe wynagrodzenie oraz jakie przesłanki muszą być spełnione, żeby wykonawca otrzymał znacznie niższe wynagrodzenie[2].

1. J. Wratny, *Problemy ochrony pracowników w elastycznych formach zatrudnienia*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2007, nr 7.
2. *Polityka kadrowa nowoczesnej firmy. Zarządzanie konfliktem i zmianą*, materiały przygotowane przez Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Rynku Pracy S-to-S w ramach projektu „Praca dla dwojga", współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.

Umowa zlecenie

To rodzaj umowy cywilnoprawnej, w której osoba zobowiązuje się do dokonania określonej czynności prawnej dla dającego zlecenie. Stronami tej umowy są „zleceniodawca" i „zleceniobiorca". Ten rodzaj umowy zawierany jest w przypadku, gdy umowa dotyczy wykonywania przez jakiś czas określonych czynności (np. obsługa sekretariatu, uporządkowanie archiwum, wprowadzanie danych z ankiet itp.). Umowa zlecenie może być w każdej chwili wypowiedziana przez każdą ze stron. Jeżeli czyni to dający zlecenie, powinien zwrócić poniesione przez drugą stronę wydatki, a w razie odpłatnego zlecenia uiścić odpowiednią część wynagrodzenia. Jeżeli umowę wypowiada przyjmujący zlecenie odpłatne, bez ważnego powodu, odpowiada wobec drugiej strony za powstałą z tego tytułu szkodę. W odróżnieniu od umowy o dzieło, umowa zlecenie nie jest umową rezultatu i nie jest konieczny końcowy efekt działania zleceniobiorcy.

Umowa na czasy wykonania określonej pracy

Umowa na czas wykonania określonej pracy jest formą umowy terminowej. Jak sama nazwa wskazuje, umowa ta zawierana jest w celu wykonania przez pracownika/ pracownicę określonego zadania (np. praca sezonowa, wykonanie prac remontowych), gdy niemożliwe jest ścisłe określenie terminu zakończenia pracy[3]. Umowy tego rodzaju różnią się od umów na czas określony tym, że nie wskazują dnia rozwiązania stosunku pracy, lecz przewidują jego ustanie z chwilą ukończenia pracy, przy której pracownik został zatrudniony. Pod pojęcie umów na czas wykonania określonej pracy podpadają tzw. umowy sezonowe[4], zawierane na okresy, tym samym nie są określane w dniach, tygodniach czy miesiącach, jak bywa to w większości innych umów.

Samozatrudnienie

Samozatrudnienie to wykonywanie pracy na rzecz innego podmiotu, chociaż na własny rachunek. W praktyce najczęściej mamy do czynienia z osobami prowadzącymi jednoosobową działalność gospodarczą i wykonującymi określone czynności dla innego podmiotu. Należy jednak pamiętać, że w przypadku, gdy osoba prowadząca działalność gospodarczą wykonuje swoją pracę na rzecz innego podmiotu, a praca ta zawiera wszystkie elementy przewidziane dla stosunku pracy, to podmiot korzystający z usług takiego przedsiębiorcy może liczyć się z zarzutem próby obejścia prawa, które nakłada na niego obowiązek zawarcia z pracownikiem umowy o pracę.

Telepraca

Ustawowe uregulowanie możliwości świadczenia pracy w formie telepracy pojawiło się w Kodeksie pracy z dniem 16 października 2007 roku. Zgodnie z tymi zmianami telepracownikiem/ telepracownicą jest osoba, która wykonuje pracę regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej, i przekazuje pracodawcy wyniki pracy, w szczególności za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej. Warunek świadczenia pracy w formie telepracy może być zawarty zarówno przy podpisywaniu umowy o pracę, jak i wprowadzony już w czasie wykonywania przez pracownika swojej pracy w „tradycyjnej" formie. Warunki stosowania telepracy przez pracodawcę

3. J. Wratny, *Problemy ochrony pracowników...*, dz. cyt.
4. *Kodeks pracy. Komentarz*, red. L. Florek, Warszawa 2005.

powinny zostać określone w porozumieniu zawartym przez pracodawcę i zakładową organizacją związkową. Brak zgody pracownika/ pracownicy (już zatrudnionych u pracodawcy) na propozycje warunków świadczenia pracy w formie telepracy nie może być podstawą do wypowiedzenia mu przez pracodawcę umowy o pracę.

Praca na zastępstwo

Praca na zastępstwo jest formą pracy na czas określony i stosuje się ją w przypadku konieczności zastąpienia nieobecnego pracownika (np. w przypadku długotrwałej choroby, urlopu bezpłatnego, urlopu macierzyńskiego). Ponieważ pracownik zostaje zatrudniony w celu zastępstwa innego pracownika, umowa ta rozwiązuje się z chwilą powrotu do pracy pracownika zastępowanego. Dnia powrotu do pracy tego pracownika często nie można jednak precyzyjnie ustalić.

Dzielenie stanowiska pracy (tzw. *job-sharing*)

Wykonywanie pracy w formie *job-sharing* polega na rozwiązaniu, w którym dwie osoby podejmują łączną odpowiedzialność za jeden etat w pełnym wymiarze czasowym. Pracownicy zatrudnieni w systemie *job-sharing* dzielą czas pracy w uzgodnionych między sobą i pracodawcą w proporcjach[5]. Świadczenie pracy w ramach tego modelu pracy polega na tym, że pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze czasu, dzieląc między siebie stanowisko pracy pełnowymiarowej, dzielą także wynagrodzenie i inne należne świadczenia. *Job-sharing* nie został jeszcze uregulowany w systemie polskiego prawa pracy.

Praca tymczasowa

Pracę tymczasową reguluje ustawa z dnia 9 lipca 2003 roku o zatrudnianiu pracowników tymczasowych[6]. To swoistego rodzaju trójstronny układ, w którym uczestniczy pracownik tymczasowy, agencja pracy tymczasowej oraz pracodawca – użytkownik. Agencja zawiera dwie odrębne umowy. Pierwszą – z pracownikiem na czas określony i drugą – umowę cywilnoprawną z pracodawcą – użytkownikiem. Istotą tego rodzaju zatrudnienia jest to, że pracownik w ramach terminowej umowy z agencją nie świadczy pracy w agencji, ale wykonuje ją dla wynajmującego i pod jego kierownictwem w zamian za świadczenie pieniężne wypłacane przez wynajmującego na rzecz agencji. Natomiast swoje wynagrodzenie pracownik otrzymuje od agencji, która jest jego pracodawcą i rozlicza go ze świadczeń wobec ZUS i urzędu skarbowego.

5. *Polityka kadrowa nowoczesnej firmy...*, dz. cyt.
6. Dz. U. Nr 166, poz. 1608 z późn. zm.

Irmina KOTIUK

Przykłady pism sądowych dotyczących dyskryminacji i mobbingu

Prezentowane poniżej wzory pism mogą posłużyć jako pomoc i podpowiedź, jak należy formułować odpowiednie pisma. Poniższe wzory pism nie wyczerpują możliwych roszczeń z tytułu złamania zakazu dyskryminacji ani niezgodnego z prawem wypowiedzenia umowy o pracę czy też rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia. Ponadto w niektórych wypadkach możliwe jest nałożenie się roszczeń na podstawie przepisów prawa pracy oraz prawa cywilnego. Zaznaczyć w tym miejscu wypada, że niektóre negatywne zachowania na gruncie prawa pracy – na przykład molestowanie seksualne – mogą rodzić odpowiedzialność karną sprawcy zupełnie niezależnie od roszczeń na gruncie prawa pracy czy prawa cywilnego.

Poniższe wzory pism służą jedynie jako przykład formułowania odpowiedniego pisma, bowiem dany pozew czy też inne pismo należy przygotować na podstawie konkretnego stanu faktycznego, indywidualnie określić roszczenia, wartość przedmiotu sporu i inne niezbędne elementy. W tym zakresie konsultacja z kompetentnym prawnikiem/prawniczką może okazać się konieczna.

Przedstawiamy następujące wzory pism:

1. **Pozew o odszkodowanie za naruszenie zasady niedyskryminacji z powodu płci.**
2. **Pozew o przywrócenie do pracy lub o zapłatę odszkodowania z powodu niezgodnego z prawem rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia**
3. **Pozew o zadośćuczynienie z tytułu mobbingu.**

Warszawa, 3 kwietnia 2005 roku

Sąd Rejonowy
dla m.st. Warszawy
Wydział Pracy
ul. Pawia 3
Warszawa

Powódka: Anna Kowalska
handlowiec
zam. ul. Grzybowska 1/2
Warszawa
Pozwana: Cross-Boss Sp. z o.o.
ul. Malinowska 23/22
Warszawa

Wartość przedmiotu sporu: 60 000 złotych

Pozew o odszkodowanie za naruszenie zasady niedyskryminacji z powodu płci

Wnoszę o:
1. zasądzenie na rzecz powódki od powoda kwoty 60 000 złotych tytułem odszkodowania za naruszenie zasady niedyskryminacji, wraz z ustawowymi odsetkami od dnia uprawomocnienia się orzeczenia,
2. zasądzenie kosztów procesu według norm prawem przepisanych,
3. wezwanie na rozprawę świadków w celu przeprowadzenia dowodu na okoliczność dyskryminacji,
4. przedstawienie przez pozwanego tabeli płac stosowanej w przedsiębiorstwie.

Uzasadnienie

Powódka jest zatrudniona przez pozwaną na stanowisku przedstawiciela handlowego od 2003 roku. Zakres jej obowiązków pokrywa się z zakresem obowiązków innych zatrudnionych przedstawicieli handlowych, o czym świadczą podpisane umowy o pracę. Powódka legitymuje się wyższym wykształceniem handlowca oraz trzyletnim doświadczeniem zawodowym na podobnym stanowisku pracy.

Dowód:
- umowa o pracę,
- dokumenty potwierdzające wykształcenie i doświadczenie zawodowe.

Pomimo że powódka sumiennie wykonywała swoje obowiązki oraz jest jedną z lepiej wykształconych pracowników, wynagrodzenie, jakie otrzymywała, było zdecydowanie zaniżone w porównaniu z wynagrodzeniem pracowników mężczyzn zatrudnionych na równorzędnych stanowiskach.

Dowód:
- wykaz wynagrodzeń pracowników za okres luty 2003 do kwiecień 2005,
- zeznania świadków.

Dodatkowo, powódka często słyszała, że nie powinna narzekać na wynagrodzenie, bo zarabia bardzo dobrze, zaś mężczyźni muszą zarabiać odrobinę więcej, bo są żywicielami rodziny. Takie stwierdzenia padały także na zebraniach zespołu.

Dowód:
- zeznania świadków,
- zeznania powódki.

W rezultacie zachowania pozwanej pracodawczyni powódka otrzymywała mniejsze wynagrodzenie oraz niższe premie, w związku z czym ustalono szkodę o wysokości 60 000 złotych.
Przedstawione wyżej okoliczności faktyczne wyczerpują przesłanki wskazane w przepisie 18 (d) Kodeksu pracy, przez co pozew jest uzasadniony i zasługuje na uwzględnienie.

Podpis:
Anna Kowalska

Załączniki:
- umowa o pracę,
- zaświadczenie o zarobkach,
- wskazanie świadków, adresy, imiona, nazwiska,
- wniosek o wystąpienie do pracodawcy o przedstawienie zestawu zarobków.

Warszawa, 15 kwietnia 2006 roku

Sąd Rejonowy
dla m.st. Warszawy
Wydział Pracy
ul. Pawia 3
Warszawa

Powódka: Krystyna Malinowska
ekspedientka
zam. ul. Krasnodębska 1/2
Warszawa

Pozwana: Zyta Bobkowska
ul. Działdowska 23/22
Warszawa
prowadząca działalność gospodarczą
„Witaminka" w Warszawie

Wartość przedmiotu sporu 6 000 zł

Pozew o przywrócenie do pracy lub o zapłatę odszkodowania z powodu niezgodnego z prawem rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia

Wnoszę o:
1. przywrócenie do pracy powódki na zasadach określonych w umowie o pracę zawartą pomiędzy powódkę a pozwaną w dniu 1 stycznia 2003 roku,
2. w razie uznania, że przywrócenie do pracy jest niemożliwe, zasądzenie na rzecz powódki odszkodowania w wysokości 6 000 złotych wraz z ustawowymi odsetkami tytułem odszkodowania za niezgodne z prawem rozwiązanie umowy o pracę,
3. zasądzenie od pozwanej na rzecz powódki kosztów procesu według norm prawem przepisanych,
4. wezwanie na rozprawę świadków.

Uzasadnienie

Powódka była zatrudniona u pozwanej od początku 2003 roku w charakterze sprzedawczyni w zieleniaku prowadzonym przez pozwaną, a jej miesięczne wynagrodzenie wynosi 2 000 zł miesięcznie.

Dowód: umowa o pracę zawarta pomiędzy powódką a pozwaną.
W 2004 roku powódka zaszła w ciążę. Pomimo to pracowała do końca ciąży, korzystając jedynie z przysługujących jej 2 tygodni urlopu macierzyńskiego przed porodem i reszty urlopu macierzyńskiego po porodzie. Po powrocie do pracy powódka zauważyła, że pozwana traktuje ją inaczej. W okresie jej nieobecności zatrudniła innego sprzedawcę, Zenona Franka, który, pomimo iż miał mniejsze doświadczenie i był mniej dokładnym

pracownikiem, zarabiał o 30 proc. więcej niż powódka. Dodatkowo powódka słyszała, jak pozwana mówiła, że więcej nie zatrudni kobiety, bo to się nie opłaca i że musi zrobić porządek z personelem, szczególnie tym młodym, bo zaraz zaczną rodzić. Podobne wypowiedzi słyszeli inni pracownicy. W tej sytuacji powódka złożyła pozew do sądu o odszkodowanie z tytułu dyskryminacji z powodu płci i wieku, wskazując swoje niższe wynagrodzenie oraz zasłyszaną rozmowę i powtarzające się praktyki w zieleniaku, w którym pracowała powódka oraz w innych należących do pozwanej.

Dowód:
- zaświadczenie o wynagrodzeniu,
- wyciąg o wynagrodzeniu innych pracowników,
- zeznania powódki,
- zeznania świadków,
- pozew o odszkodowanie za naruszenie zasady równego traktowania.

W wyniku podjętych przez powódkę działań początkowo spotkała się ona z wrogością ze strony pozwanej, a następnie pozwana rozwiązała z nią pracę bez wypowiedzenia, powołując się na naruszenie przez pozwaną obowiązków pracownika w postaci niewykonywania poleceń przełożonego.

Dowód: dokument dotyczący rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia.

W ocenie powódki rozwiązanie umowy o pracę ma na celu napiętnowanie i ukaranie powódki za skorzystanie z uprawnień dotyczących zakazu dyskryminacji. Działanie takie jest zakazane przez art. 18 (3e) Kodeksu pracy i jako takie nie może znaleźć usprawiedliwienia. Dodatkowo powódka zaznacza, że zawsze sumiennie i starannie wykonywała swoje obowiązki i nigdy nie działała na szkodę pozwanej.

Podpis:
Krystyna Malinowska

Załączniki:
- umowa o pracę,
- zaświadczenie o zarobkach,
- wskazanie świadków, adresy, imiona, nazwiska,
- wniosek o wystąpienie do pracodawcy o przedstawienie zestawu zarobków,
- pozew o odszkodowanie za naruszenie zasady równego traktowania,
- dokument dotyczący rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia.

Warszawa, 5 maja 2006 roku

Sąd Rejonowy
dla m.st. Warszawy
Wydział Pracy
ul. Pawia 3
Warszawa

Powódka: Marta Maczyk
sekretarka
zam. ul. Lubelska 1/2
Warszawa
Pozwana: Cross-Boss Sp. z o.o.
ul. Malinowska 23/22
Warszawa

Wartość przedmiotu sporu: 10 000 złotych

Pozew o zadośćuczynienie z tytułu mobbingu

Wnoszę o:
1. zasądzenie na rzecz powódki od powoda kwoty 10 000 złotych tytułem zadośćuczynienia za spowodowanie rozstroju zdrowia powstałego w wyniku mobbingu, wraz z ustawowymi odsetkami,
2. zasądzenie kosztów procesu według norm prawem przepisanych,
3. wezwanie na rozprawę świadków w celu przeprowadzenia dowodu na okoliczność mobbingu.

Uzasadnienie

Powódka jest zatrudniona przez pozwaną firmę na stanowisku sekretarki od 2004 roku. Zawarta umowa o pracę określa szczegółowo zakres obowiązków powódki, wskazując, że ma zajmować się organizacją pracy biura, prowadzeniem kalendarza spotkań z klientami i ogólną obsługą sekretariatu. Umowa o pracę określa też czas pracy powódki na godziny 8:30 – 16:30.

Dowód: umowa o pracę.
Powódka wykonuje swoją pracę dokładnie i sumiennie, na co wskazuje brak skarg ze strony klientów, którzy nie mają zarzutów co do współpracy z firmą, która w 70 proc. odbywa się przez sekretariat obsługiwany przez powódkę. Dodatkowo karta obecności w pracy wykazuje, że powódka zawsze przychodziła do pracy punktualnie.

Dowód:
- zeznania świadków,
- lista obecności pracowników.

Już od początku pracy pracodawca wydawał powódce polecenia przekraczające zakres umowy o pracę i będące zdecydowanie poniżej kwalifikacji powódki. Kazał jej sprzątać biuro po godzinach pracy, robić zakupy na własny koszt poza godzinami pracy. Z czasem zachowania niepożądane pogłębiły się w ten sposób, że pracodawca kazał powódce sprzątać ubikację, upoważniając również pracowników do wydawania podobnych poleceń powódce. Pracodawca osobiście wyśmiewał się z powódki, nazywając ją „kloset babcią".

Dowód: zeznania świadków.
Z czasem część pracowników, zachęcana przez pracodawcę, zaczęła nazywać powódkę „kopciuchem", nierzadko w obecności klientów. Powódka była często upokarzana i obrażana. Od początku pracy nie dostała podwyżki wynagrodzenia ani żadnej premii, pomimo że inni pracownicy, również administracyjni, takowe otrzymywali.

Dowód:
- zeznania świadków,
- wykaz wynagrodzeń w zakładzie pracy i wypłaconych premii.
W wyniku tych działań powódka nie tylko przeżyła upokorzenie i stres, ale zaczęła mieć objawy depresji, zaczęły się problemy ze snem, straciła apetyt. Była zastraszona i musiała rozpocząć leczenie depresji.

Powódka dochodzi kwoty 10 000 zł, uznając, iż jest to kwota adekwatna do doznanej przez nią krzywdy, a jednocześnie uwzględnia ona sytuację majątkową pozwanego. Kwota ta odzwierciedla doznane przez powódkę cierpienia psychiczne oraz fizyczne, a jednocześnie przyczyni się do ich złagodzenia. Powódka w szczególności podkreśla, iż wskutek zachowań jej przełożonych obniżone zostało jej poczucie własnej wartości, a powrót do równowagi psychicznej wymaga czasu i intensywnej terapii medycznej.
Z uwagi na powyższe, wskazać należy, iż zostały spełnione przesłanki określone w art. 94(3) § 3 Kodeksu pracy, a tym samym pozew jest uzasadniony.

Podpis:
Marta Maczyk

Załączniki:
- umowa o pracę,
- zaświadczenie o zarobkach,
- wskazanie świadków, adresy, imiona, nazwiska,
- wniosek o wystąpienie do pracodawcy o przedstawienie zestawu zarobków i premii.

Warszawa, 30 kwietnia 2006 roku

Monika Kozioł
tłumaczka
zam. ul. Krakowska 1/2
Warszawa

Pracodawca:
Book-Transl Sp. z o.o.
ul. Malinowska 23/22
Warszawa

Rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia

Na podstawie art. 55 § 1(1) Kodeksu pracy rozwiązuję umowę o pracę bez wypowiedzenia z powodu ciężkiego naruszenia podstawowych obowiązków wobec pracownika. Pracodawca dopuścił się zawinionego, ciężkiego naruszenia obowiązków w postaci naruszenia zasady niedyskryminacji, poprzez dopuszczenie się molestowania seksualnego wobec pracownicy Moniki Kozioł.

Podpis:
Monika Kozioł

Warszawa, 5 maja 2006 roku

Sąd Rejonowy
dla m.st. Warszawy
Wydział Pracy
ul. Pawia 3
Warszawa

Powódka: Monika Kozioł
tłumaczka
zam. ul. Krakowska 1/2
Warszawa
Pozwana: Book-Transl Sp. z o.o.
ul. Malinowska 23/22
Warszawa

Wartość przedmiotu sporu: 13 500 złotych

Pozew o odszkodowanie
z tytułu rozwiązania umowy o pracę przez pracownika bez wypowiedzenia
z uwagi na ciężkie naruszenie przez pracodawcę
podstawowych obowiązków względem pracownika

Wnoszę o:
1. zasądzenie na rzecz powódki od powoda kwoty 13 500 złotych tytułem odszkodowania za rozwiązanie przez pracownika umowy o pracę bez wypowiedzenia, wraz z ustawowymi odsetkami,
2. zasądzenie kosztów procesu według norm prawem przepisanych,
3. wezwanie na rozprawę świadków w celu przeprowadzenia dowodu.

Uzasadnienie

Powódka była zatrudniona na stanowisku tłumaczki u pozwanego od 5 lat, tj. od stycznia 2001 roku. Z dniem 30 kwietnia 2006 roku powódka rozwiązała z pozwanym umowę o pracę bez wypowiedzenia z powodu ciężkiego naruszenia przez pracodawcę jego obowiązków względem pracownika. Powodem rozwiązania umowy o pracę było zachowanie pracodawcy względem powódki polegające na molestowaniu seksualnym. Pozwany nie tylko zachowywał się niestosowanie wobec powódki, ale jeszcze uzależnił jej karierę zawodową od spełnienia jego żądań seksualnych.

Dowód:
- wyjaśnienia powódki,
- kopia rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia wraz z uzasadnieniem,
- zeznania świadków.

Molestowanie seksualne jest dyskryminacją zgodnie z artykułem 18(3a) § 6 Kodeksu pracy, zaś zawinione złamanie zakazu dyskryminacji jest ciężkim naruszeniem podstawowych obowiązków wobec pracownika. Zgodnie z art. 94 § 2b Kodeksu pracy pracodawca ma obowiązek przeciwdziałać dyskryminacji ze względu na płeć. Nie budzi wątpliwości, że dopuszczenie się molestowania seksualnego pracownicy jest złamaniem zasady niedyskryminacji i zawinionym, ciężkim naruszeniem obowiązków pracodawcy wobec pracownika.
Powódka pracuje u pozwanego od 5 lat i jej miesięczne wynagrodzenie brutto wynosiło 4 500 złotych.
Wobec powyższego żądania pozwu są uzasadnione.

Podpis:
Monika Kozioł

Załączniki:
- umowa o pracę,
- zaświadczenie o zarobkach,
- wskazanie świadków, adresy, imiona, nazwiska,
- wniosek o wystąpienie do pracodawcy o przedstawienie zestawu zarobków i premii.

Informacja dla pracowników i pracownic na temat równego traktowania

Zgodnie z art. 94[1] Kodeksu pracy pracodawca jest zobowiązany do udostępnienia pracownikom i pracownicom tekstu przepisów dotyczących równego traktowania w zatrudnieniu.

Pracodawca powinien to zrobić w **formie pisemnej informacji** rozpowszechnionej na terenie zakładu pracy lub zapewnienia pracownikom dostępu do tych przepisów w inny sposób przyjęty u danego pracodawcy.

Forma zawiadomienia pracowników i pracownic powinna im umożliwić zapoznanie się w sposób pełny z przepisami dotyczącymi równego traktowania.

Informacja ta może być przesyłana drogą internetową na konta mailowe poszczególnych pracowników/ pracownic wyłącznie w sytuacji, w której wszystkie osoby zatrudnione mają dostęp do takiej formy przekazu informacji.

Pracodawca powinien nie tylko przekazać tekst przepisów rozdziału IIa Kodeksu pracy w całości, ale również wskazane jest uzupełnienie go komentarzem ułatwiającym zrozumienie istoty i treści przepisów.

Informacja ta może i powinna być uzupełniona o zapisy dotyczące molestowania i mobbingu.

Wzór informacji dla pracowników i pracownic dotyczącej równego traktowania w zatrudnieniu

Komentarz wprowadzający:

Dyskryminacją jest nierówne traktowanie wobec prawa pracowników i pracownic, w szczególności ze względu na:

płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, narodowość, religię, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony, zatrudnienie w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy.

Zarząd ....., mając na uwadze obowiązujące przepisy prawa pracy, konieczność ochrony interesów pracowników i pracownic oraz konieczność zapewnienia dobrej i efektywnej atmosfery pracy, zdecydowanie sprzeciwia się wszelkim formom dyskryminacji, molestowania i mobbingu.

Zarząd ..... dołoży również wszelkich starań, aby wyeliminować te szkodliwe zjawiska w zakładzie pracy.

W związku z powyższym, informujemy pracowników i pracownice, że:

wszyscy pracownicy **mają równe prawa z tytułu jednakowego wypełniania takich samych obowiązków. Jeżeli nierówność wynika lub jest związana z jednym z wyżej wymienionych kryteriów, mówimy o naruszeniu zakazu dyskryminacji.**

Naruszenie zasady równego traktowania w zatrudnieniu (art. 18.3b § 1 Kodeksu pracy) przez pracodawcę następuje przez zróżnicowanie sytuacji pracownika z jednej lub kilku przyczyn opisanych wyżej, którego skutkiem jest w szczególności:

- odmowa nawiązania lub rozwiązania stosunku pracy,
- mniej korzystne ustalenie warunków pracy i płacy, pominięcie przy awansowaniu lub przyznawaniu innych świadczeń związanych z pracą,
- pominięcie przy typowaniu do udziału w szkoleniach podnoszących kwalifikacje zawodowe.

Dyskryminacja w zatrudnieniu może być:

1. **bezpośrednia** (art. 18.3a § 3 Kodeksu pracy):

ma ona miejsce wtedy, gdy dana osoba była, jest lub mogłaby być traktowana w porównywalnej sytuacji mniej korzystnie niż inni pracownicy;

2. **pośrednia** (art. 18.3a § 4 Kodeksu pracy):

polega ona na stworzeniu określonym grupom pracowników szczególnych wymagań, których niespełnienie stawia ich w mniej korzystnej sytuacji w porównaniu z innymi, jeżeli różnicy tej nie da się wytłumaczyć innymi obiektywnymi argumentami.

Przejawem **dyskryminacji** jest również:

działanie polegające na zachęcaniu innej osoby do naruszania zasady równego traktowania w zatrudnieniu (art. 18.3a § 5 pkt 1 k.p.);

molestowanie (art. 18.3a § 5 pkt 2 Kodeksu pracy):

jest to takie działanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności albo poniżenie lub upokorzenie pracownika;

molestowaniem pracownika jest samo stworzenie przez pracodawcę lub dopuszczenie do stworzenia przez inne osoby nieżyczliwego, poniżającego lub upokarzającego środowiska pracy;

molestowanie seksualne (art. 18.3a § 6 k.p.):

jest to każde nieakceptowane zachowanie o charakterze seksualnym. Na molestowanie seksualne mogą składać się elementy fizyczne, werbalne lub pozawerbalne.

Nie stanowią naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu działania pracodawcy, które polegają na (art. 18.3b Kodeksu pracy):

- odmowie zatrudnienia pracownika z jednej lub kilku przyczyn opisanych powyżej (płeć, wiek, rasa, itd.), jeżeli jest to uzasadnione rodzajem pracy, warunkami jej wykonywania lub wymaganiami zawodowymi stawianymi pracownikowi,
- wypowiedzeniu pracownikowi warunków zatrudnienia w zakresie wymiaru czasu pracy, jeżeli można to uzasadnić przyczynami niedotyczącymi pracownika,
- ustaleniu warunków zatrudnienia, zwalniania, zasad wynagradzania i awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, kierując się kryterium stażu pracy,
- zastosowaniu środków, które różnicują sytuację prawną pracowników w zakładzie pracy w celu ochrony rodzicielstwa, wieku lub niepełnosprawności pracownika,
- zakazie dyskryminacji pracownika: nie będą naruszać proporcjonalności wynagrodzenia za pracę i innych świadczeń związanych z pracą w stosunku do wymiaru czasu pracy.

Pracownikowi, wobec którego została naruszona zasada równego traktowania w zatrudnieniu, przysługuje prawo do odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę.

Jeżeli pracownik skorzysta z uprawnień przysługujących mu z tytułu zasady równego traktowania w zatrudnieniu, pracodawca nie może z tej przyczyny wypowiedzieć mu stosunku pracy lub rozwiązać go bez wypowiedzenia.

Wzór regulacji wewnętrznej dotyczącej przeciwdziałania dyskryminacji oraz molestowaniu i mobbingowi

Zarząd... na podstawie art. 94 pkt 2b i na podstawie art. 943 Kodeksu pracy, mając na względzie przeciwdziałanie wszelkim formom dyskryminacji (w tym różnym formom molestowania) w zakładzie pracy, a także w celu przeciwdziałania mobbingowi oraz w celu zapewnienia prawidłowych relacji i stosunków interpersonalnych, ustala, co następuje:

Część I
Definicje

§ 1

Dyskryminacja w zatrudnieniu oznacza nierówne, gorsze traktowanie kogoś, na przykład z powodu płci, rasy lub pochodzenia etnicznego, wieku, religii lub wyznania, niepełnosprawności albo orientacji seksualnej, zarówno na etapie starania się o pracę, jak i jej wykonywania. Dyskryminacją w zatrudnieniu jest więc każde bezprawne pozbawienie lub ograniczenie praw wynikających ze stosunku pracy albo nierównomierne traktowanie pracowników ze względu na dyskryminujące kryterium, a także przyznanie z tych samych względów niektórym pracownikom mniejszych praw niż te, z których korzystają pracownicy znajdujący się w tej samej sytuacji faktycznej i prawnej.

§ 2

Dyskryminacja w zatrudnieniu może przybrać formę bezpośrednią wtedy, gdy ktoś jest jawnie traktowany gorzej, niż inna osoba znajdująca się w podobnej sytuacji. Z dyskryminacją pośrednią mamy natomiast do czynienia w sytuacji, gdy jakiś przepis, kryterium albo praktyka, chociaż z pozoru dla wszystkich powodują takie same skutki, to jednak w stosunku do niektórych osób mogą doprowadzić do szczególnie niekorzystnej sytuacji.

§ 3

1. Molestowaniem jest każde zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności albo poniżenie lub upokorzenie, a nie tylko zachowanie na tle poszczególnych kryteriów dyskryminacji.
2. Molestowanie seksualne jest natomiast szczególnym przejawem naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu. Molestowaniem seksualnym jest każde nieakceptowane zachowanie o charakterze seksualnym lub odnoszące się do płci pracownika, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności lub poniżenie albo upokorzenie pracownika.

§ 4

Mobbing to działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.

Część II
Obowiązki pracodawcy i menedżerów

§ 5

Zarząd... oświadcza, że dołoży wszelkich starań, aby środowisko pracy w... było wolne od jakichkolwiek przejawów dyskryminacji, mobbingu i molestowania.

§ 6

Pracownicy... nie mogą być dyskryminowani ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy – jest to niedopuszczalne. Zakazana jest wszelka dyskryminacja – bezpośrednia i pośrednia.

§ 7

Zarząd, kadra kierownicza dokładają wszelkich starań, aby wszyscy pracownicy byli informowani oraz zaangażowani w przeciwdziałanie wszelkim formom dyskryminacji, molestowania i mobbingu.

§ 8

Stosunki z pracownikami oparte są na szacunku dla ich godności osobistej.

§ 9

Rekrutacja, zatrudnianie, awansowanie i wynagradzanie pracowników... opiera się wyłącznie na obiektywnej ocenie doświadczeń, kwalifikacji, umiejętności zawodowych pracownika oraz rezultatów jego pracy.

§ 10

Pracodawca, w miarę swoich możliwości, stwarza pracownikom równe szanse w karierze zawodowej oraz możliwości rozwoju i zdobywania coraz wyższych kwalifikacji, a także zapewnia integrację środowiska pracowniczego poprzez działania komunikacyjne i szkoleniowe.

§ 11

Każdy menedżer... dokłada wszelkich starań w celu rozwiązywania pojawiających się konfliktów służbowych w drodze porozumienia w taki sposób, aby nie powodowały one uszczerbku dla interesu i dobrego imienia firmy.

§ 12

W kontaktach z podwładnymi i współpracownikami menedżer powinien:

i. respektować wiedzę i doświadczenie pracowników,
ii. respektować prawo pracowników do wyrażania uwag i opinii dotyczących toku pracy,
iii. w ocenach pracowników kierować się obiektywizmem,
iv. w przypadku pracowników oraz współpracowników naruszających zasady relacji i stosunków interpersonalnych zajmować krytyczne stanowisko, oparte na racjonalnych i obiektywnych przesłankach.

§ 13

Wykorzystywanie relacji zależności i podporządkowania pomiędzy przełożonym i podwładnym w celach prywatnych jest niedopuszczalne.

Część III
Obowiązki pracowników

§ 14

Każdy pracownik... jest zobowiązany do równego traktowania innych pracowników, współpracowników oraz klientów bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy oraz ze względu na inne preferencje i cechy osobiste.

§ 15

Pracownik zobowiązany jest przeciwstawiać się praktykom dyskryminującym osobę czy grupę osób, a także wszelkim innym nagannym praktykom określonym przez niniejsze zarządzenie lub przepisy prawa.

§ 16

Pracownik powinien dążyć do rozwiązywania konfliktów z innymi pracownikami oraz współpracownikami bez uszczerbku dla ich godności osobistej, kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, a także bez szkody dla toku pracy.

Część IV
Formy przeciwdziałania

§ 17

W celu zapobiegania wszelkim formom bezpośredniej i pośredniej dyskryminacji, prześladowań (mobbingu) lub molestowania, a także w celu utrzymywania harmonijnego środowiska pracy w..., zarząd ustanawia komisję ds. relacji w pracy, zwaną dalej komisją.

§ 18

1. Zadaniem podstawowym komisji jest monitoring zjawisk w zakresie stosunków pracy i relacji w przedsiębiorstwie, mający na celu wsparcie skutecznego wdrożenia polityki niedyskryminacji, przeciwdziałania mobbingowi i innym patologiom.

2. Celem prac komisji jest wyjaśnienie wszelkich okoliczności sprawy i podjęcie decyzji odnośnie danego przypadku (zgłoszenia), zgodnie z przepisami prawa i normami wewnętrznymi przedsiębiorstwa..., przy zabezpieczeniu równego traktowania wszystkich stron.

§ 19

W skład komisji wchodzą następujące osoby:

..... przewodniczący komisji (mąż zaufania)
..... (pracownik działu .....)
..... (pracownik działu .....)
..... (kierownik działu .....)
..... (pracownik działu personalnego)
..... (zarząd przedsiębiorstwa)

§ 20

1. Komisja obraduje w następującym porządku:
   i. regularnie raz na kwartał – w przypadku braku zgłoszeń lub potrzeby interwencji w obszarze zainteresowań komisji,
   ii. doraźnie w przypadku formalnego zgłoszenia faktu bezpośredniej i pośredniej dyskryminacji, prześladowań (mobbingu) lub molestowania.
2. Spotkania, prace i ustalenia komisji są dokumentowane w formie pisemnej.
3. W przypadku pisemnego, formalnego zgłoszenia faktu bezpośredniej i pośredniej dyskryminacji, prześladowań (mobbingu) lub molestowania komisja zbiera się niezwłocznie.
4. Fakt nieobecności jednego z członków komisji nie powoduje przesunięcia terminu spotkania komisji – dotyczy to doraźnych spotkań komisji.

Część V
Procedura przeciwdziałania

§ 21

Zgłoszenia faktu bezpośredniej i pośredniej dyskryminacji, prześladowań (mobbingu) lub molestowania powinny być dokonywane:

i. w dziale personalnym przedsiębiorstwa – pracownikowi będącemu członkiem komisji (zgłoszenie ustne lub pisemne),
ii. pisemnie – członkowi zarządu przedsiębiorstwa będącemu członkiem komisji,
iii. bezpośrednio przewodniczącemu komisji (mężowi zaufania) – zgłoszenie ustne lub pisemne.

§ 22

1. Zgłoszenia, niezależnie od ich formy, powinny zostać zarejestrowane przez wyżej wymienione osoby.
2. W trakcie rozpatrywania danego zgłoszenia, w celu wyjaśnienia wszelkich okoliczności, faktów i zdarzeń, a także w celach dowodowych, osoba przyjmująca zgłoszenie może zażądać potwierdzenia zgłoszenia w formie pisemnej.

§ 23

1. Komisja powinna rozpatrzyć zgłoszenia z uwagą, szybko i z zachowaniem poufności.
2. Zgłoszenia należy traktować poważnie, ale również z ostrożnością oraz z poszanowaniem praw zarówno osób je wnoszących, jak i oskarżonych, tak aby niesłusznie nie ucierpiała niczyja reputacja.
3. W rezultacie podjętego postępowania wyjaśniającego obie strony (tzn. zgłaszający fakt dyskryminacji lub prześladowania oraz osoba oskarżona o tego rodzaju zachowania) powinny mieć możliwość przedstawienia swego stanowiska.

§ 24

Zgłoszenie w formie pisemnej wymaga informacji określonych w zał. nr 1 do niniejszego zarządzenia.

§ 25

1. W rezultacie rozpatrzenia zgłoszenia zostaną podjęte wszelkie kroki w celu wyjaśnienia danej sytuacji.

2. Potwierdzenie okoliczności zdarzeń (faktów dyskryminacji, mobbingu, molestowania) przez komisję pociągnie za sobą podjęcie kroków dyscyplinarnych wobec sprawców i w szczególnie rażących przypadkach może stanowić podstawę do zwolnienia.

3. W zależności od kategorii czynu, środki dyscyplinarne mogą być zróżnicowane – od pisemnego upomnienia, którego kopia zostaje dołączona do akt pracownika, aż po zwolnienie dyscyplinarne.

4. Zarząd... zakazuje brania odwetu na pracowniku za zgłoszenie faktu dyskryminacji, mobbingu, molestowania.

5. Niniejsza procedura nie wyklucza ani nie umniejsza uprawnień pracowników do dochodzenia swoich praw dotyczących zażaleń na mocy odpowiednich przepisów prawa.

Załącznik 1

Zgłoszenie pisemne powinno ułatwić komisji wyjaśnienie danej sytuacji. Zgłaszający powinien przygotować zgłoszenie pisemne, opisując według porządku ustalonego w poniższym wzorze możliwie dokładnie szczegóły dotyczące wszystkich kwestii odnoszących się do bezpośredniej i pośredniej dyskryminacji, prześladowań (mobbingu) lub molestowania. Ważne są szczegóły zdarzeń: tam, gdzie jest to możliwe, należy podać odpowiednie daty.

Zgłoszenie pisemne faktu bezpośredniej i pośredniej dyskryminacji, prześladowań (mobbingu) lub molestowania powinno zawierać:

1. Określenie z imienia i nazwiska sprawcy (sprawców) oraz przypisanie go (ich) do konkretnej grupy:
- przełożonych,
- kolegów z działu,
- współpracowników,
- podwładnych.

2. Przedstawienie konkretnej charakterystyki działań składających się na dyskryminację. Określenie, czy prześladowania lub inne wymienione naganne zachowania są przejawem:
- znęcania się psychicznego,
- maltretowania fizycznego,
- molestowania seksualnego,
- wykorzystywania ekonomicznego (np. zlecanie dodatkowych zadań bez wynagrodzenia, zmuszanie do pracy po godzinach, zlecanie zadań przydzielonych komuś innemu),
- jawnego dyskryminującego, nierównego traktowania,
- dyskryminacji pośredniej.

3. Wskazując na któryś z powyższych punktów, należy szczegółowo opisać daną sytuację z uwzględnieniem:
- konkretnej osoby sprawcy (sprawców),
- czasu i miejsca zdarzenia,
- okoliczności towarzyszących (np. szkolenie, zebranie zespołu, rozmowa oceniająca),
- świadków zdarzenia lub świadków następstw zdarzenia,
- posiadanych ewentualnych dowodów (np. poleceń na piśmie, notatek) świadczących o nieprawidłowych zachowaniach.

4. Warto określić również częstotliwość zdarzeń:

- czy miało to miejsce tylko raz?
- zdarzyło się to kilka razy,
- trwało to kilka tygodni, kilka miesięcy,
- trwało to pół roku lub dłużej.

5. Warto też opisać wszelkie dodatkowe formy i aspekty działań będących przedmiotem zgłoszenia, np.:

- ograniczanie pana/ pani możliwości wypowiadania się,
- brak możliwości zabrania głosu,
- reagowanie na zgłaszane przez pana/ panią uwagi krzykiem, zwymyślaniem,
- krytyka wykonanej przez pana/ panią pracy,
- natarczywe telefony do pana/ pani,
- stosowanie wobec pana/ pani gróźb i pogróżek na piśmie,
- ograniczanie kontaktu z panem/ panią przez poniżające gesty,
- stosowanie wobec pana/ pani różnego rodzaju aluzji bezosobowo,
- unikanie kontaktów z panem/ panią,
- odizolowanie pana/ pani stanowiska pracy od innych pracowników,
- zakaz kontaktów pracowników z panem/ panią,
- traktowanie pana/ pani „jak powietrze”,
- obgadywanie pana/ pani,
- rozsiewanie plotek związanych z panem/ panią,
- ośmieszanie pana/ pani,
- sugerowanie panu/ pani choroby psychicznej,
- parodiowanie pana/ pani ruchów,
- atakowanie pana/ pani politycznych lub religijnych przekonań,
- kpienie z pana/ pani narodowości, pochodzenia,
- zaniżanie oceny pana/ pani zaangażowania w pracy,
- kwestionowanie podejmowanych przez pana/ panią decyzji,
- zwracanie się do pana/ pani, używając przezwisk,
- kierowanie do pana/ pani propozycji seksualnych w pracy,
- brak dla pana/ pani zadań do wykonania,
- odbieranie wcześniej zleconych panu/ pani prac,
- zlecanie panu/ pani bezsensownych prac,
- przydzielanie pana/ pani zadań poniżej umiejętności,
- przydzielanie panu/ pani nadmiernej ilości zadań,
- polecanie panu/ pani wykonania zadań uwłaczających godności,
- przydzielanie prac szkodliwych dla pana/ pani zdrowia,
- grożenie panu/ pani przemocą fizyczną,
- znęcanie się fizyczne nad panem/ panią,
- znęcanie się psychiczne,
- działania o podłożu seksualnym,
- wyśmiewanie się z pana/ pani niepełnosprawności.

6. Przy zarzutach dotyczących molestowania seksualnego warto pamiętać, iż do niedopuszczalnych zachowań można zaliczyć:
- kontakt fizyczny (dotykanie, głaskanie, poklepywanie, podszczypywanie),
- robienie uwag o charakterze seksualnym,
- opowiadanie dowcipów lub komunikowanie ich na piśmie czy za pośrednictwem poczty elektronicznej,
- wysuwanie propozycji lub dopominanie się gratyfikacji seksualnych, np. pocałunków, rozebrania się, przytulania,
- nietaktowne i nieodpowiednie uwagi w stosunku do drugiej osoby (jej ubioru, uczesania, wieku),
- gesty o wydźwięku seksualnym,
- jawne demonstrowanie treści o charakterze pornograficznym (fotografie, rysunki, teksty).

7. W treści zgłoszenia warto przedstawić, jeżeli wystąpiły, indywidualne skutki psychiczne, zdrowotne i inne opisywanych zdarzeń:
- Bardzo łatwo się denerwowałem/am.
- Miałem/am trudności z koncentracją.
- Przenosiłem/am problemy z pracy na życie rodzinne i znajomych .
- Ponosiłem/am wymierne straty finansowe (obniżone dochody, brak premii, utrudniony dostęp do innych świadczeń).
- Miałem/am kłopoty ze snem.
- Odczuwałem/am bóle w klatce piersiowej.
- Nie miałem/am apetytu.
- Odczuwałem/am bóle pleców, szyi, mięśni.
- Zacząłem/am być wrogo nastawiony do otoczenia.
- Wziąłem/am urlop w celu oderwania się od środowiska pracy.
- Zacząłem/am brać zwolnienia lekarskie
- Zacząłem/am chorować.
- Popadłem/am w chorobę psychiczną.
- Próbowałem/am popełnić samobójstwo.

Uwaga!
Sporządzając zgłoszenie pisemne faktu prześladowań lub dyskryminacji, warto pamiętać, że wszelkie uwagi krytyczne przełożonych dotyczące toku pracy danego pracownika, efektów tej pracy, przedstawiane w normalnej, rzeczowej formie, a także uwagi krytyczne przełożonego przedstawione w trakcie oceny pracy, dotyczące przebiegu pracy, postaw pracownika związanych z zadaniami na stanowisku pracy (np. relacje z klientami) nie mogą zostać zaliczone do prześladowań.

Wzór uproszczonej procedury dotyczącej przeciwdziałania dyskryminacji, molestowaniu i mobbingowi

Procedura ta może być załącznikiem do regulaminu pracy

Procedura przeciwdziałania dyskryminacji, molestowaniu i mobbingowi w ...

§ 1.

1. Pracodawca uznaje dyskryminację pracowników (pośrednią i bezpośrednią), molestowanie i mobbing – zjawiska przejawiające się w różnorodnych formach szykanowania lub znęcania się nad pracownikami – za zjawiska wysoce naganne, godne potępienia, którego wszelkie przejawy nie będą tolerowane w...
2. Ze względu na dużą szkodliwości tych zjawisk, każdy zatrudniony ma obowiązek przeciwstawiania się temu zjawisku.
3. Szczególny obowiązek przeciwdziałania dyskryminacji, molestowaniu i mobbingowi ciąży na pracownikach... pełniących funkcje kierownicze.

§ 2.

1. Pracodawca ma na celu uświadomienie pracownikom, iż wszelkie formy i przejawy zachowań stwarzających zagrożenie, zmierzających do szykanowania, poniżenia lub dyskryminacji, molestowania czy wykorzystania drugiej osoby nie będą tolerowane pod żadnym pozorem.
2. Pracodawca deklaruje wprowadzenie skutecznych i prostych metod mających na celu ujawnienie i wyeliminowanie niedopuszczalnych form zachowań – przede wszystkim w formie kontroli prowadzonej przez zarząd, kadrę kierowniczą każdego szczebla, dział kadr.
3. Uznając, że mobbing oznacza działania lub zachowania polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników, pracodawca deklaruje wolę przeciwdziałania wszelkim formom mobbingu w zakładzie.
4. Pracodawca zapewnia, że udzieli wsparcia pracownikom, którzy w miejscu pracy narażeni są na szykany, poniżenie lub jakiekolwiek inne naganne zachowania ze strony innych zatrudnionych.

§ 3.

1. Realizacja obowiązku przeciwdziałania dyskryminacji pracowników (pośredniej i bezpośredniej), molestowaniu i mobbingowi następuje w szczególności poprzez:

A) monitorowanie społeczności zakładu w celu wczesnego ujawniania przypadków nierównego traktowania, szykan, prześladowań, przemocy we wszelkich formach jej występowania,

B) prowadzenie okresowych szkoleń i spotkań zespołów pracowniczych, w trakcie których omawiane będą kwestie przeciwdziałania dyskryminacji, mobbingowi oraz innych niepożądanych zachowań – spotkania tego rodzaju (lub szkolenia) nie powinny się odbywać w danej komórce organizacyjnej rzadziej niż na ...,

C) wspieranie inicjatyw, zachowań i informacji przeciwdziałających szkodliwym zjawiskom.

2. Do realizacji zadań w punkcie 1 upoważnieni są kierownicy..., a także dział kadr ...

§ 4.

Ciężkim naruszeniem podstawowych obowiązków pracowniczych w rozumieniu art. 52 § 1 pkt 1 Kodeksu pracy jest prowadzenie działań lub okazywanie zachowań uznanych w Kodeksie pracy za dyskryminację bezpośrednią w zatrudnieniu, molestowanie seksualne oraz mobbing.

§ 5.

Naruszeniem obowiązków pracowniczych jest nieinformowanie przełożonych (przełożonych wyższego szczebla) lub działu kadr... o działaniach i zachowaniach, o których mowa w § 4.

CZĘŚĆ 4

ĆWICZENIA DODATKOWE

Anna DZIERZGOWSKA, Michał PAWLĘGA, Ewa RUTKOWSKA

FAQ

Niniejsze FAQ, czyli *Frequently Asked Questions* (najczęściej zadawane pytania) w trakcie pracy nad podręcznikiem, jak również podczas samej pracy trenerskiej ewoluowały w stronę FGS, czyli *Frequently Given Statements* (najczęściej wygłaszane stwierdzenia). Przedstawiamy tu szesnaście najczęściej padających stwierdzeń, będących często punktem wyjścia do snucia różnych, najczęściej nie mających żadnych podstaw teorii. Znajdziecie tu także zdania, których w opinii uczestników i uczestniczek nie należy kwestionować, ponieważ są oczywiste, niepodważalne i prawdziwe. Nasze propozycje, jak reagować w sytuacji, gdy słyszymy takie stwierdzenia, nie wyczerpują, rzecz jasna, wszystkich możliwości, mają jednak tę niewątpliwą zaletę, że zostały przez nas sprawdzone i są w naszej ocenie skuteczne.

Nie podajemy tu katalogu cnót trenerskich typu: jak radzić sobie z trudnymi uczestnikami/ uczestniczkami, oporem w grupie czy strategiami zabierania przestrzeni przez osoby biorące udział w szkoleniach, ponieważ zakładamy, że nasza publikacja trafia do rąk osób doświadczonych i posiadających wiedzę warsztatową.

Po co nam w ogóle ta różnorodność?

Na to pytanie warto spróbować odpowiedzieć na kilku poziomach. Jest bowiem jasne, że ma ono charakter prowokacyjny, a nie poznawczy. Można zachęcić pozostałe osoby biorące udział w szkoleniu, by pomogły na zasadzie burzy mózgów znaleźć na nie odpowiedź. Na ogół „oddanie" grupie takiego zadania pomaga przekonać osobę pytającą, że jakkolwiek ona/ on nie potrafi sobie na to pytanie odpowiedzieć, inne osoby chętnie to zrobią i to bez sarkastycznych uwag.

Można potraktować pytanie zupełnie serio i po prostu odpowiedzieć, że wszyscy i wszystkie jesteśmy tutaj właśnie dzięki temu, że w mniej lub bardziej świadomy sposób różnorodność została wprowadzona do myślenia o rynku pracy. Różnorodność była nam więc potrzebna, by zakwestionować zasady obowiązujące w tym obszarze. Dzięki temu pośród nas są kobiety, są także osoby, które pochodzą z małych miejscowości. Dzięki różnorodności odkryto, że warto czy wręcz należy wspierać ludzi, których szanse na rynku pracy są słabsze, np. osoby niepełnosprawne. Różnorodność jest więc wartością samą w sobie, tak jak i inne wartości nieodłącznie związane z prawami człowieka, takie jak na przykład wolność. Poza tym z różnorodnością wiążą się inne zasady – chociażby zasada sprawiedliwości społecznej: czy fakt przynależności do grupy mniejszościowej powinien powodować gorsze traktowanie? Tu oczywiście wchodzimy automatycznie w obszar przeciwdziałania dyskryminacji. Możemy zatem powiedzieć, że włączanie różnorodności do pracy firmy czy organizacji to jedno z „miękkich" antydyskryminacyjnych narzędzi. Warto odwołać się do korzyści, które pracodawcy mogą osiągnąć właśnie dzięki

zarządzaniu różnorodnością. Możemy również pokazać redefinicję i ewolucję pojęcia pracy i związanych z nim wartości, w którym to przypadku wydajność i skuteczność są równoważne, a na pewno nie mniej istotne od współpracy i dobrej atmosfery.

Wreszcie, z jeszcze innego poziomu, można poprosić osobę zadającą to pytanie, co jej/jego zdaniem może przynieść zakładowi pracy zarządzanie różnorodnością. Jakie będą plusy i minusy takiego stylu zarządzania. Jakie będą długofalowe konsekwencje pomijania różnorodności jako niewiele znaczącego „unijnego wymysłu". Do dyskusji należy oczywiście włączyć pozostałe osoby, prowadząc dyskusję w taki sposób, żeby dać trochę miejsca na ujawnienie lęków związanych z różnorodnością, lecz także przedstawić jej zalety.

Przecież kobiety wcale nie są dyskryminowane!

To stwierdzenie – niezależnie od tego, czy wypowiada je mężczyzna, czy kobieta – może być nie w pełni uświadomioną próbą obrony. Kiedy mówimy o dyskryminacji kobiet jako o problemie dotyczącym nas wszystkich, uświadamiamy uczestnikom i uczestniczkom zajęć, że każdy i każda z nas jest tej dyskryminacji po trosze sprawcą. Może się zdarzyć, że ludzie usłyszą w tym, co mówimy, oskarżenie, zaczną się bronić. Warto zatem porozmawiać o tym, że tak, niestety, naprawdę bardzo często jesteśmy – na różne sposoby – sprawcami i sprawczyniami dyskryminacji. Czasem przyczyniamy się do tego, że dyskryminacja trwa i ma się dobrze przez sam fakt jej ignorowania.

A kobiety naprawdę są dyskryminowane. Istnieją twarde dane, które pozwalają pokazać skalę tej dyskryminacji zarówno na świecie, jak i w Polsce (niektóre z tych danych znajdziesz na stronie 157, gdzie zamieszczony został *Gender Quiz*, inne w rozdziale *Warsztaty wprowadzające* autorstwa Anny Dzierzgowskiej na s. 149 niniejszego podręcznika). Jednocześnie sam fakt, że tak często zaprzeczamy istnieniu dyskryminacji, jest znamienny. Stereotypy dotyczące płci są w nas bardzo silnie zakorzenione – tak bardzo, że na ogół nawet nie zdajemy sobie sprawy z tego, że im ulegamy. Stanowią swoiste „okulary", przez które patrzymy na rzeczywistość, zniekształcają jej obraz i powodują, że nie zauważamy, jak często w sytuacjach, które wydają się nam „normalne" i „zwyczajne", tak naprawdę mamy do czynienia z dyskryminacją.

Po co mi to wszystko? Ja przecież nie jestem dyskryminowana, więc...

To stwierdzenie jest specyficznym wariantem poprzedniego. Najprościej jest na nie odpowiedzieć, zwracając uwagę na fakt, że zjawisko dyskryminacji (dyskryminacji w ogóle, nie tylko ze względu na płeć) jest problemem globalnym. Każdy i każda z nas przynajmniej raz w życiu znajdował się w sytuacji, w której byliśmy obiektem dyskryminacji. Każdy i każda z nas kiedyś (często nawet nieświadomie) potraktował kogoś w sposób dyskryminujący. Dyskusja nad zjawiskiem dyskryminacji pozwala uświadomić sobie jego skalę – a to z kolei stanowi pierwszy i najważniejszy krok do przeciwdziałania dyskryminacji.

W tym stwierdzeniu może jednak kryć się także opór przed postrzeganiem siebie jako „ofiary". To zrozumiałe: bycie „ofiarą" stygmatyzuje (skądinąd zresztą dlatego w ramach politycznej poprawności staramy się unikać tego słowa i mówić na przykład o osobach dotkniętych dyskryminacją czy przemocą). Warto zwrócić na to uwagę uczestnikom i uczestniczkom. Tymczasem, cóż, raz jeszcze musimy powtórzyć, że bez

uświadamiania sobie istnienia i złożoności zjawiska dyskryminacji, nie może być mowy o jego przezwyciężaniu.

Ja sobie nie życzę żadnych przywilejów! Chcę, żeby mnie oceniano za moje kompetencje, a nie za to, że jestem kobietą!

Kolejna wariacja na podobny temat, a zarazem – naprawdę trudny problem. Ci i te z nas, którzy są w stanie samodzielnie odnieść sukces, mogą się poczuć upokorzeni samym podejrzeniem, że w tym sukcesie pomogła im jakaś ich cecha (np. płeć). Można spytać, czy nie jest tak, że w rzeczywistości to mężczyźni (najczęściej nieświadomie) korzystają z przywilejów, jakie daje im płeć i nie czują się z tego powodu gorzej. Takie stwierdzenie z ust osoby prowadzącej może stanowić punkt wyjścia do bardzo ciekawej (choć prawie na pewno niezwykle burzliwej) dyskusji.

Z problemem nadawania „przywilejów" wiąże się pewien realny konflikt: z jednej strony czyjaś osobista satysfakcja (która ulegnie zmniejszeniu, jeśli będę mieć poczucie, że „zawdzięczam" coś jakimś „przywilejom"), z drugiej – problem społeczny, którego rozwiązanie wymaga zastosowania takich właśnie „przywilejów". Warto przypomnieć uczestnikom i uczestniczkom, że nierówne traktowanie kobiet i mężczyzn było dotąd w historii ludzkości regułą. Działania na rzecz równouprawnienia są podejmowane od mniej więcej dwustu lat, w niektórych krajach dopiero się rozpoczynają. Stosowane w ramach tych działań mechanizmy promowania awansu grup dyskryminowanych, takie jak dyskryminacja pozytywna czy systemy kwotowe, nie są rozwiązaniem idealnym. Z założenia powinny być stosowane tylko czasowo, w okresie przejściowym. Mają otworzyć grupom, które mają utrudniony dostęp do rynku pracy (albo np. do kariery politycznej), wejście na ten rynek i udowodnienie, że różnorodność się opłaca, że kobiety (osoby niepełnosprawne, osoby o innym kolorze skóry, osoby starsze, osoby należące do mniejszości seksualnych, uchodźcy i uchodźczynie...) są kompetentne i że każdy i każda z nas zasługuje na to, aby oceniano nas za nasze kompetencje i tylko za nie.

Gdyby kobiety chciały zajmować kluczowe stanowiska, już dawno by to zrobiły.

Wniosek: widać kobiety nie chcą. Można pokazać, że analogicznie, ludność pochodzenia meksykańskiego w Stanach na własne życzenie pracuje w zawodach usługowych, o najniższym prestiżu i najniższym wynagrodzeniu, a przyjeżdżające do Polski Ukrainki z wysokimi kwalifikacjami zostają sprzątaczkami, opiekunkami lub prostytutkami.

Warto zapytać osoby wygłaszające takie stwierdzenia, skąd czerpią niezachwianą wiarę w to, że jednostka jest w stanie przeskoczyć cały kontekst kulturowo-społeczny? Także i w tym wypadku możemy odwołać się do socjologii i pokazać, że człowiek nie funkcjonuje poza tym kontekstem, że nie można unieważnić takich zmiennych, jak wykształcenie, pochodzenie etniczne bądź społeczne, płeć, religia etc. Jak jak nie oczekujemy od Janka Muzykanta wielkiej kariery, tak samo nie możemy oczekiwać od przedstawicielek i przedstawicieli grup dyskryminowanych, żeby bez żadnych dodatkowych wzmocnień zdobywali coraz to nowe obszary, takie jak rynek pracy czy polityka.

W pracy płeć nie ma znaczenia. Liczą się kompetencje.

Tak właśnie powinno być. Ale czy na pewno tak jest? Czy nie zdarza się na przykład, że, oceniając kompetencje kobiet, pracodawcy i pracodawczynie biorą pod uwagę to, że kobieta może zajść w ciążę (i traktują to jako wadę potencjalnej pracownicy)? Czy nie zdarza się, że nie docenia się u kobiet zdolności logicznego myślenia, umiejętności kierowania samochodem lub umiejętności przywódczych? A kiedy szukamy osoby do opieki nad dzieckiem, czy nie myślimy odruchowo, że potrzebna nam jest „niania" (i jeśli na rozmowę kwalifikacyjną przyjdzie młody, przystojny chłopak, czy na pewno ocenimy jego kompetencje tak samo, jak gdyby był panią w średnim wieku?). Czy jesteśmy w stanie oszacować, jak wiele osób rezygnuje z wymarzonego zawodu tylko dlatego, że obawia się reakcji otoczenia na to, że wybierają zawód „nieodpowiedni" dla swojej płci?

Jeśli uważasz, że kompetencje nie zależą od płci i że pracowników i pracownice należy oceniać tylko według tego kryterium, wówczas fakt, że w różnych zawodach występuje wyraźna dysproporcja między płciami, nie może nie budzić Twojego zdziwienia!

To, o czym tu mówimy, to jest ideologia i manipulacja faktami.

Można tu zadać pytanie, jak wobec tego mamy mówić o różnorodności, dyskryminacji i nierównościach na rynku pracy, żeby osoby uczestniczące nie postrzegały tego jako ideologii? Na czym w związku z tym polega „mówienie ideologiczne i manipulacja"? Warto na początek pokazać, czym jest ideologia (być może osoby stawiające ten zarzut mają kłopoty ze sformułowaniem definicji), później zaś pokazać, że zarzut ten jest wyrazem obaw, że będziemy chcieli/ chciały podczas warsztatu zmusić osoby uczestniczące do zmiany poglądów. W tym miejscu należałoby się odwołać do wyboru płynącego z wiedzy. Osoby szkolące pokazują różne możliwości rozumienia pewnych problemów i zjawisk społecznych, ekonomicznych i politycznych, natomiast uczestniczki i uczestnicy na poziomie indywidualnym decydują, co w konsekwencji przyjmą za swój punkt widzenia.

Aby uniknąć zarzutu manipulacji faktami, przedstawiajmy przykłady dotyczące zarówno dyskryminacji kobiet, jak i mężczyzn na rynku pracy, zaznaczając jednak, że grupą niedowartościowaną pozostają jak na razie kobiety lub na przykład kobiety starsze.

Polityczna poprawność jest gorsza niż faszyzm.

Cytat dosłowny, przewijający się przez szkolenia antydyskryminacyjne, równościowe, z *gender mainstreaming* etc. Warto spróbować rozbroić *polityczną poprawność* tak, by ludzie przestali się jej obawiać; stwierdzenie powyższe jest bowiem niczym innym, jak tylko wyrazem strachu przez *polityczną poprawnością*. Należy także z całą stanowczością odciąć się od porównania z faszyzmem, pokazując, że wnoszenie pojęć z obszaru totalitarnego zamyka dyskusję, jest oceniające i krzywdzące.

Polityczna poprawność to przede wszystkim narzędzie, które może nas uchronić przed dyskryminacją w języku podczas zajęć. Warto pokazać, dlaczego nie mówimy Cyganie, ale Romowie, dlaczego już nie Murzyni, ale Afro-Amerykanie lub Afro-Europejczycy, dlaczego nie kaleki, ale osoby niepełnosprawne. Nie od rzeczy byłoby tu pokazanie pewnej ciągłości w przemianach zachodzących na styku semantyki i sfery publicznej. Nikt bowiem nie opowie publicznie antysemickiego dowcipu, ponieważ nauczyliśmy się już, że to nie wypada. Nikomu nie przyjdzie też do głowy wyśmiewać osoby niepełnosprawnej

fizycznie, choć z niepełnosprawnością umysłową bywa różnie. Nadal można jednak spokojnie śmiać się z gejów, lesbijek i kobiet, bo tu najwyraźniej polityczna poprawność w Polsce nie dotarła. Koniecznie też trzeba pokazać, jak język wpływa na nasz obraz świata, jak kształtuje naszą wewnętrzną rzeczywistość, która jest instrumentem opisu tego, co na zewnątrz. Jeśli w moim języku nie ma słowa Romowie, to będę mówić Cyganie, niekoniecznie mając świadomość, że słowo „ocyganić" jest jednoznacznie negatywne, a używając określonych słów, także dyskryminuję. Można cały ten problem przerzucić z obszaru wartości do obszaru intelektualnego, pokazując, że ubóstwo języka i niechęć do zmian świadczą o pewnej sztywności i konserwatyzmie w odniesieniu do sfery pojęć, a być może także i sfery działań.

W tym miejscu można jednocześnie wskazać na to, że *polityczna poprawność* wyznacza przejście pomiędzy językiem a rzeczywistością, jeśli mój język to język stereotypu, symbolicznej przemocy i opresji, to najprawdopodobniej takie są moje zachowania.

Nie od rzeczy byłoby pamiętać, iż w przywołanym stwierdzeniu na temat politycznej poprawności kryje się (jak zresztą w przypadku większości stwierdzeń omawianych w tym rozdziale) problem ideologiczny, którego nie rozwiążemy podczas dwóch dni warsztatów. Warto jednak pokazać, jakiego rodzaju konflikt może wiązać się z poprawnością polityczną, czego tak naprawdę obawiamy się, kiedy z niechęcią wypowiadamy się na jej temat.

Płeć kulturowa – to jest już przesada, kobiety to kobiety, a mężczyźni to mężczyźni.

Jeżeli po przeprowadzeniu odpowiednich ćwiczeń na temat płci biologicznej i płci społeczno-kulturowej uczestnicy bądź uczestniczki nadal zgłaszają wątpliwości co do tego podziału (najczęściej jednak są to pojedyncze osoby), warto podeprzeć się współczesnymi badaniami socjologicznymi, które niezbicie dowodzą operacyjności tego podziału. Można w tym miejscu poprosić osoby zgłaszające wątpliwości, żeby na czas zajęć uznały tenże podział za trafny na zasadzie ćwiczenia intelektualnego. Na ogół nie warto poświęcać dużo miejsca na przekonywanie takich osób. Warto natomiast zadać kilka pytań: dlaczego łatwiej zgadzamy się na innego typu podziały metodologiczne (choćby na taksonomię gatunków), zaś w przypadku *gender/ sex* bronimy się rękami i nogami; czy ten podział faktycznie narusza nasz obraz świata i jeśli tak, to jakie stanowi dlań niebezpieczeństwo?

Podczas jednego z kursów osoby prowadzące usłyszały, że budowa mózgu kobiety i mężczyzny różni się w sposób kluczowy dla myślenia i działania, co widoczne jest właśnie na rynku pracy, co więcej inne są także „mózgi Żółtych i Czarnych". W tym przypadku mamy do czynienia przede wszystkim z rasizmem, który należy odsłonić, lecz nie poddawać dyskusji. Mamy tu również sugestię o zabarwieniu seksistowskim. Nie ma sensu dyskutować z badaniami, należy jednak powiedzieć, że badania nad mózgiem człowieka są zdecydowanie zbyt mało zaawansowane, by cokolwiek pewnego na ich temat stwierdzić. Jedno wiemy na pewno: brakuje badań nad mózgiem kobiet – dopiero od niedawna zaczęto je prowadzić, a cała „rewolucja" związana z książką *Płeć mózgu* oparta była na przeoczeniu kardynalnych błędów metodologicznych. Druga sprawa, co do której raczej trudno zgłosić wątpliwości, to kwestia oddzielenia samych badań od ich interpretacji. Załóżmy dla potrzeb szkoleniowych, że rzeczywiście w obszarze płci biolo-

gicznej sytuują się pewne sposoby myślenia różne dla kobiet i mężczyzn. Wnioski, które z tego wyciągamy, są dalekie od naukowego obiektywizmu: dlaczego komunikacja ma stać niżej w katalogu kompetencji zawodowych niż racjonalne myślenie? Kto dokonuje wartościowań w kontekście cech przypisywanych płciom?

Język nie jest aż taki ważny... No a z tymi żeńskimi końcówkami to już naprawdę przesada!

Jesteśmy przywiązani i przywiązane do pewnych sposobów mówienia i pisania, których nauczyliśmy się w dzieciństwie. Kwestia języka budzi zazwyczaj szczególnie silne emocje i wywołuje gorące spory i dyskusje. Zaraz też pojawia się argument, że żeńskie końcówki czy mówienie „pracownicy i pracownice" (albo „uczniowie i uczennice") jest „sztuczne", a język ma swoje prawa i nie można w nie ingerować. No tak, ma – ale przecież „prawa" języka nie są prawami przyrody! Język i tak zmienia się nieustannie, przy czym na ogół do tych zmian przyzwyczajamy się tak szybko i łatwo, że nawet ich nie zauważamy. Czy rażą Cię albo wydają Ci się „sztuczne" słowa, takie jak „nauczycielka", „policjantka", „pisarka" albo „malarka"? Te słowa też kiedyś zostały użyte po raz pierwszy, były nowe i mogły się wydawać dziwne.

Próby zmiany języka, wprowadzanie nazw zawodów zarówno w formach męskich, jak i w żeńskich, wynikają z przekonania, że język jest niezwykle ważnym narzędziem kształtowania rzeczywistości. Przywykło się uważać, że męskie końcówki są neutralne – tak jednak nie jest. To, co nienazwane, nie istnieje; sposób, w jaki używamy języka, wpływa na nasz sposób myślenia, postrzegania świata. Stosowanie (zwłaszcza w liczbie mnogiej) wyłącznie męskich końcówek prowadzi do tego, że często nieświadomie pomija się doświadczenia i potrzeby kobiet. Tak więc skoro język jest narzędziem plastycznym i podlegającym zmianom, czemu nie wykorzystać tej jego cechy w działaniach na rzecz bardziej sprawiedliwego, bardziej przyjaznego dla kobiet i mężczyzn świata?

W prawie to można wszystko zapisać, a w rzeczywistości nic się nie zmieni.

W stwierdzeniu tym wyrażona jest obawa, skądinąd uzasadniona, co do realizacji prawa w Polsce, bowiem mimo całkiem dobrego ustawodawstwa równościowego, nie wypracowano w naszym kraju dobrych praktyk antydyskryminacyjnych. Odpowiedź na to pytanie nie wikła nas jednak w spory natury ideologicznej, co zdejmuje z osób prowadzących problem odpowiedzialności za możliwą konfrontację na tym właśnie poziomie. Warto skupić się w tym miejscu na dwóch kwestiach. Pierwsza z nich to sam fakt zmian w prawie. Akcesja unijna wymusiła na Polsce obie nowelizacje Kodeksu pracy (2002, 2004), niemniej zmiana prawa wystąpiła także na poziomie przedsiębiorstw poprzez włączanie do wewnętrznych dokumentów przepisów antymobbingowych i antydyskryminacyjnych, co pośrednio wynikało ze zmian przyjętych w Kodeksie pracy, natomiast bezpośrednio z chęci poprawy warunków pracy bądź też z potrzeby przyjęcia nowych standardów.

Druga kwestia to nasze własne sprawstwo w kontekście realizacji prawa. Należy zaznaczyć, że na poziomie indywidualnym każda i każdy z nas ma możliwość wpływania na realizację prawa, jej krytycznego oglądu i domagania się większej efektywności. Przywilej ten (bo warto mówić tu o języku przywilejów, a nie nakazów) dotyczy w szczególności osób, które z racji wykształcenia czy sprawowanej funkcji mogą mieć rzeczywisty wpływ

na realizację prawa w Polsce. Warto tu także pokazać ścieżki, które w przypadku łamania prawa należy przejść, by dokonać zmian.

Poza tym można podyskutować o dwóch kierunkach, które prowadzą do realnych zmian. W pierwszym zakłada się, że potrzebne są najpierw zmiany w prawie, by wymusić zmiany świadomościowe, co oznacza, że kodeks, w którym definiuje się pojęcie dyskryminacji, może pomóc w przełamaniu stereotypów dotyczących rynku pracy i zachowań dyskryminacyjnych. W drugim podejściu opisuje się odwrotną drogę: wychodzimy od zmian w myśleniu, przyjmując założenie, że one powodują możliwość zmian na poziomie legislacyjnym. Niezależnie od tego, który kierunek uznamy za właściwy, zmiany już się rozpoczęły, dzięki czemu mamy do dyspozycji narzędzia, które pozwalają nam kontrolować realizację prawa.

To wszystko wiadomo, przecież jest Kodeks pracy, są przepisy, to, o czym nam tu mówicie, to są rzeczy oczywiste, nie ma potrzeby o tym rozmawiać.

To zdanie i poprzednie stwierdzenie są sprzeczne – a jednak może się zdarzyć, że oba usłyszymy na tych samych zajęciach. I co więcej, podobnie jak przy poprzednim zdaniu, można potraktować także i to stwierdzenie jako wstęp do dyskusji nad związkiem między zmianami w prawie a zmianami w sposobie myślenia.

Prawo mówi nam o tym, jak powinno być; jednak żeby prawo działało, żeby przepisy nie pozostawały martwym zapisem, potrzebna jest wiedza i świadomość problemów, na które odpowiedzią są konkretne przepisy.

Czy my naprawdę musimy we wszystkim słuchać tej Unii?

Pytanie odzwierciedlające poirytowanie unijnymi przepisami, które zmierzają w oczywisty sposób do odebrania nam wolności. Nawet jeśli należy ono do kategorii pytań zaczepnych, warto potraktować je serio i pokazać, w jaki sposób poszczególne kraje członkowskie wdrażają prawo wspólnotowe i jak się ma do tego ich suwerenność. Jeśli chodzi o kwestie związane z równością płci, działaniami atydyskryminacyjnymi ze względu na religię, orientację seksualną, (nie)pełnosprawność, pochodzenie etniczne etc., należy udzielić jednoznacznej odpowiedzi: „Tak, musimy słuchać Unii i powinniśmy być z tego zadowoleni, bo być może dzięki równościowym zapisom prawnym uda nam się włączyć marginalizowane i wcześniej niedowartościowane grupy do głównego nurtu życia społecznego, na czym wszyscy i wszystkie skorzystamy”.

W Polsce nie ma potrzeby mówić o różnorodności, bo wszyscy są biali.

Ten problem został już częściowo omówiony w odpowiedzi na pytanie: „Po co nam ta różnorodność?”. Warto porozmawiać z uczestnikami i uczestniczkami na temat różnorodności w Polsce, przypomnieć, że są wśród nas osoby niepełnosprawne, osoby, które nie wyznają dominującej religii (i na przykład mają problemy z braniem urlopu na święta nie będące chrześcijańskimi), osoby nieheteroseksualne czy wreszcie kobiety. Na początek można pokazać model człowieka, dość daleki od kontekstu różnorodności, i podjąć próbę przełamywania tego modelu: białego, heteroseksualnego mężczyzny z klasy średniej, pełnosprawnego z nieokreślonym (bo niezmieniającym negatywnie jego sytuacji na rynku pracy) statusem rodzinnym. Nie ma więc znaczenia fakt etnicznego

niezróżnicowania Polski, skoro różnorodność można bez trudu dostrzec w wielu innych obszarach. Sama zaś potrzeba jest widoczna gołym okiem, ponieważ rynek pracy zmusza nas do uznania i dowartościowania doświadczeń grup wcześniej niedocenianych.

Na wszystko się zgodzę, ale dlaczego geje muszą wychodzić na ulicę?

To pytanie niejako obok treści szkolenia, ale może się ono pojawić. Warto dowiedzieć się po prostu dlaczego. Skąd niechęć do gejów (i być może, choć wcale niekoniecznie, lesbijek) na ulicach. Jeśli chodzi o gejów demonstrujących na przykład podczas Parad Równości, warto powiedzieć, że rozmawiamy o dość licznej części społeczeństwa i nawet, jeśli mnie osobiście geje się nie podobają, nie jest to powód, dla którego nie mogą mieć oni praw takich, jak wszystkie inne osoby w państwie. Jeśli zaś chodzi o tak zwaną „manifestację seksualności", to warto zauważyć, że osoby heteroseksualne w podobny sposób manifestują swoją seksualność, trzymając się za ręce na ulicach. One również powinny wzbudzać podobne zastrzeżenia, tak jak kobiety w ciąży, których rosnący brzuch jest także przejawem seksualności. Ta dyskusja może stać się przyczynkiem do dalszej refleksji nad tym, co stanowi normę społeczną. Wszystko, co poza normę wykracza, stanowi dla nas kłopot poznawczy, być może z lenistwa intelektualnego odwołujemy się do stereotypów, dzięki którym trzymamy świat w ryzach i łatwo go kontrolujemy. Geje znajdują się zatem poza sferą tej kontroli społecznej, stąd niepokój. Na pocieszenie można powiedzieć, że jeszcze sto lat temu nie do pomyślenia były kobiety na uniwersytetach. Zadziałał tu zapewne ten sam mechanizm zawłaszczania sfery publicznej przez grupy uprzywilejowane. Zarówno wejście kobiet na uniwersytety, jak i wyjście gejów na ulice to symboliczne przejęcie tej sfery.

Historyczny ogląd przemian społecznych pokazuje, że po raz kolejny możemy znaleźć prostą zero-jedynkową odpowiedź na to pytanie: tak, muszą, co więcej, lepiej się przyzwyczaić do tego, że będą wychodzić coraz częściej.

A co z dyskryminacją mężczyzn?

To pytanie (zadawane najczęściej przez mężczyzn) ma na ogół charakter delikatnej prowokacji: sprawdza, na ile osoby prowadzące warsztaty potrafią się zdobyć na dystans do tego, o czym mówią (mówiąc prościej, sprawdza, czy nie jesteśmy „feministycznym betonem"). Odpowiedź jest oczywista: dyskryminacja mężczyzn istnieje i stanowi realny problem. Stereotypy dotyczące płci wpływają na sposób postrzegania zarówno kobiet, jak i mężczyzn. Mężczyźni są często socjalizowani do roli „twardzieli" („Nie płacz, mały, prawdziwy mężczyzna nie płacze"), a zarazem przypisuje się im niską wrażliwość, skłonność do przemocy (wiadomo, że „faceci to świnie!"). Stereotypy, jak to zwykle bywa, mogą stać się punktem wyjścia do tworzenia się postaw dyskryminacyjnych – i na przykład prowadzić do sytuacji, w których w sprawach o opiekę nad dzieckiem ojciec z reguły jest w gorszej pozycji niż matka. Albo do sytuacji, w której prześladowani są mężczyźni homoseksualni (postrzegani jako niemieszczący się w tradycyjnym wzorcu męskości).

Statystycznie jednak to kobiety najczęściej natykają się na problemy „szklanego sufitu" czy „lepkiej podłogi", częściej bywają molestowane seksualnie, częściej dotyka je przemoc ze względu na płeć. I dlatego właśnie w zajęciach dotyczących równouprawnienia zwraca się szczególną uwagę na problemy kobiet.

Anna DZIERZGOWSKA

Warsztaty antydyskryminacyjne

Wstęp, czyli jak korzystać z proponowanych scenariuszy

Zajęcia na temat równych szans w zatrudnieniu staną się ciekawsze i zyskają nowy wymiar, jeśli dołączysz do nich kilka ćwiczeń antydyskryminacyjnych. Zaproponowane w tej części podręcznika ćwiczenia dotyczą stereotypów (zwłaszcza związanych z płcią) i dyskryminacji ze względu na płeć. Nie odwołują się wprost do zagadnień związanych z zatrudnieniem: ich celem jest pokazanie kwestii równości na szerszym tle, uwrażliwienie uczestników i uczestniczek na problem dyskryminacji.

Ćwiczenia tworzą jeden, kilkugodzinny warsztat. Jeśli w ramach zajęć na temat równych szans w zatrudnieniu planujesz dłuższe szkolenie lub stale współpracujesz z jakąś grupą, możesz włączyć taki kilkugodzinny warsztat do swojego planu szkoleń. Możesz jednak także potraktować każde z zawartych tu ćwiczeń jako niezależną całość i w dowolny sposób włączać je do prowadzonych przez siebie szkoleń.

Jeśli wybierzesz tę drugą opcję, zwróć szczególną uwagę na trzy ćwiczenia: *Pielęgniarze i traktorzystki*, *Za i przeciw* oraz *Nie chcę nigdy więcej słyszeć...* Pierwsze jest znakomitym ćwiczeniem, zabawnym, dającym do myślenia, dobrze wprowadzającym w temat stereotypów związanych z płcią. *Za i przeciw* pozwala skłonić grupę do dyskusji, daje też szansę wypowiedzieć się osobom, którym tematyka poruszana na zajęciach może wydawać się trudna czy kontrowersyjna. Ćwiczenie *Nie chcę nigdy więcej słyszeć...* – jeśli zostanie prawidłowo przeprowadzone – pozwala uczestnikom i uczestniczkom odnieść problematykę dyskryminacji i stereotypów do własnych doświadczeń.

Głównym celem warsztatów antydyskryminacyjnych jest zmiana postaw. Jest to jednak długotrwały proces. Nie da się jej osiągnąć na jednych zajęciach. Można natomiast – i taki jest właśnie cel proponowanych tu warsztatów – starać się „dać do myślenia" zarówno sobie, jak i osobom uczestniczącym.

Dobre warsztaty antydyskryminacyjne powinny:

- **umożliwiać rozwijanie wyobraźni i empatii; wyobraźnia i empatia, umiejętność wejścia w czyjąś skórę czy „pochodzenia w cudzych butach" mają kluczowe znaczenie w zwalczaniu postaw dyskryminacyjnych;**
- **podważać i rozbijać utarte schematy myślowe;**
- **prowokować do dyskusji i stawiania pytań;**
- **umożliwiać zrozumienie, że każdy i każda z nas znajduje się w życiu w różnych sytuacjach i odgrywa różne role, a zatem nie możemy sobie pozwolić na myślenie w stylu „to mnie nie dotyczy".**

Stereotypy i dyskryminacja to temat, z którym wiąże się wiele kontrowersji i który rozpala emocje. Prowadzenie warsztatów antydyskryminacyjnych wymaga **stworzenia grupie maksymalnego poczucia bezpieczeństwa**. Grupa, z którą będziesz prowadzić szkolenia, może składać się z osób, które dobrze się znają (mogą być to na przykład pracownicy i pracownice jednej firmy), w której istnieje już pewna (niekoniecznie oczywista dla Ciebie) hierarchia grupowa, określone role itp. **W idealnym świecie w takiej grupie znających się nawzajem współpracownic i współpracowników powinna panować dobra, swobodna atmosfera; w świecie realnym, niestety, jest często dokładnie na odwrót i poczucie bezpieczeństwa w takiej grupie jest szczególnie niskie**. Dlatego właśnie w tym podręczniku zawarte zostały stosunkowo proste ćwiczenia z zakresu problematyki antydyskryminacyjnej. Świadomie zostały pominięte na przykład te, które wymagają odgrywania ról – są one bowiem, co prawda, bardzo skuteczne, zwłaszcza jeśli chodzi o rozwijanie empatii, ale też są szczególnie trudne do przeprowadzenia i (no właśnie) wymagają dużego poczucia bezpieczeństwa.

Jeśli decydujesz się na przeprowadzenie bloku zajęć, pamiętaj, że takie zajęcia powinny mieć określony przebieg i dynamikę:

i. na początek: „kruszenie lodów" – przedstawiacie się sobie nawzajem; wyjaśniasz, po co tu jesteście, co będziecie robić, jakie są cele zajęć; jeśli planujecie dłuższą wspólną pracę, przyda się wam także kontrakt;
ii. w środku: „mieszanka firmowa", czyli zestaw wybranych ćwiczeń;
iii. i na koniec: podsumowanie i ewaluacja.

Proponowane tu zajęcia i ćwiczenia wymagają, oprócz poczucia bezpieczeństwa, także dobrej komunikacji. Niezależnie od tego, czy prowadzisz kilka ćwiczeń, czy tylko jedno, postaraj się urządzić salę tak, aby wszyscy (łącznie z Tobą) siedzieli w kręgu, twarzą w twarz, nie oddzieleni od siebie nawzajem żadnymi stołami. Dobrze jest, jeśli podczas takich zajęć mówicie do siebie po imieniu.

Niezależnie od tego, czy prowadzisz cały warsztat, czy realizujesz poszczególne ćwiczenia, pamiętaj:

- Uczestnicy i uczestniczki muszą rozumieć i akceptować, co i po co to robią; wyjaśnij im cele ćwiczeń, omów sposób, w jaki będą prowadzone.
- Pracujesz z dorosłymi – traktujcie siebie nawzajem jak partnerów; w tej grupie nie jesteś mistrzem czy mistrzynią, ale przewodnikiem/ przewodniczką, nie podsuwasz rozwiązań, ale tworzysz warunki, w których uczestnicy i uczestniczki sami je znajdują.
- Nie proś nikogo o robienie czegoś, czego sama lub sam nie miałabyś/ nie miałbyś ochoty robić.
- Dbaj o tempo: unikaj dłużyzn, ale i nie popędzaj. Jeśli przeprowadzasz kilka ćwiczeń, zastanów się, w jakiej ułożyć je kolejności, żeby stanowiły spójną całość.
- Słuchaj uczestników i uczestniczek, ułatwiaj im słuchanie się nawzajem.
- Dbaj o równość szans: w każdej grupie znajdą się osoby wygadane i milczki – Twoim zadaniem jest zadbać, żeby jedni nie zdominowali drugich i żeby wszyscy mieli równe (co w tym wypadku znaczy nie „jednakowe", lecz raczej „odpowiadające ich potrzebom i chęciom, nieprzeszkadzające grupie") możliwości zabierania głosu.
- **Każde ćwiczenie i każde zajęcia trzeba podsumować: uczestnicy i uczestniczki muszą rozumieć, dlaczego coś robili i co z tego wynikło**. Częstym błędem, który popełniają osoby prowadzące warsztaty, jest uznanie, że skoro „było fajnie" i wszyscy „dobrze się

czuli", to znaczy, że warsztaty były udane. Nic bardziej mylnego! Twoim zadaniem jest sprowokować uczestników i uczestniczki do refleksji, a nie tylko zapewnić im, by miło spędzili czas. Refleksja, pointa, podsumowanie (i to najlepiej dokonane przez same osoby uczestniczące, ich własnymi słowami) decydują o różnicy między miłą zabawą a efektywnym uczeniem się (ale nie przesadź w drugą stronę: jeśli jakieś ćwiczenie daje oczywisty efekt, nie musisz stawiać kropki nad i).

- Szkolenia łatwiej jest prowadzić w dwie osoby. W przypadku szkoleń z tematyki antydyskryminacyjnej, równościowej (czy szkoleń na temat różnorodności) idealna para osób prowadzących to kobieta i mężczyzna.
- Forma zajęć musi odpowiadać ich treści.
- Z rzeczy bardziej przyziemnych: będą Ci niezbędne flipcharty (i coś, na czym możesz je zawiesić) oraz markery, czysty papier, taśma klejąca, nożyczki, małe karteczki (zarówno samoprzylepne, jak i zwykłe) i papier do pisania.
- Planuj bardzo szczegółowo, prowadź – bardzo elastycznie.
- **I najważniejsze: baw się dobrze!**

Anna DZIERZGOWSKA

Scenariusze ćwiczeń antydyskryminacyjnych

Oto wybrane scenariusze ćwiczeń antydyskryminacyjnych:

1. **Wprowadzenie i kontrakt.**
2. **„Uwielbiam prasować i prowadzić szybkie samochody!”.**
3. **Pielęgniarze i traktorzystki.**
4. **Idealna para.**
5. **„Stare nauczycielki mają wielkie nosy...”.**
6. **Wszyscy jesteśmy mniejszościami.**
7. **Gender Quiz.**
8. **Za i przeciw.**
9. **Telenowela.**
10. **Lista pytań.**
11. **„Nie chcę nigdy więcej słyszeć...”.**
12. **Ewaluacja.**

1. Wprowadzenie i kontrakt

Prowadzenie warsztatów wymaga stworzenia w grupie maksymalnego poczucia bezpieczeństwa, a także dobrego wzajemnego zrozumienia, po co tu właściwie jesteśmy. Zaczynasz zatem od przedstawienia się i od wyjaśnienia w kilku zdaniach tematyki i celów zajęć.

Pomocą w stworzeniu swobodnej atmosfery może być **kontrakt** – umowa między grupą a osobą prowadzącą, określająca najważniejsze zasady wspólnej pracy.

Jeśli macie czas i planujecie dłuższe wspólne szkolenie, spytaj uczestników i uczestniczki, czego oczekują od ciebie i od siebie nawzajem podczas zajęć. Przedyskutujcie zaplanowane zasady i spiszcie je na dużym arkuszu papieru. Jeśli czasu jest mało, możesz podyktować najważniejsze zasady i spytać grupę, czy chce coś do nich dodać lub ująć.

W kontrakcie warto zawrzeć zasady dotyczące samej organizacji szkolenia (np. to, ilu przerw w danym szkoleniu życzą sobie uczestnicy i uczestniczki, czy telefony komórkowe mają być wyłączone, czy tylko wyciszone, zapisać, że się nie spóźniamy etc.). Najważniejsza jest jednak ta część, która określa, jak ma wyglądać współpraca w ramach grupy. Żeby uczestnicy i uczestniczki mogli się czuć dobrze i swobodnie na zajęciach, każdy powinien mieć prawo do wygłoszenia swojego zdania, bez poczucia, że jest za to oceniany: spory i dyskusje są dopuszczalne, a nawet pożądane, jednak należy się spierać tak, żeby mówić o problemach, a nie o sobie nawzajem; należy się słuchać i starać się być otwartym na cudze opinie; każda osoba powinna mieć prawo wycofania się z dowolnego ćwiczenia, jeśli czuje, że nie ma ochoty w nim uczestniczyć. Warto, by wszystkie osoby

w grupie zwracały się do siebie po imieniu; każda osoba powinna powiedzieć, w jakiej formie chce, by się do niej zwracano.

Wszystko to są sprawy na pozór oczywiste. A jednak jasne i wyraźne sformułowanie tych zasad na początku pracy i zapisanie ich, żeby można się było do nich odwoływać w trakcie zajęć, pozwala budować dobrą atmosferę.

Jeśli planujesz większy blok zajęć, warto spytać uczestników i uczestniczki o ich oczekiwania związane z tematem zajęć. Pozwoli Ci to uniknąć nieporozumień, może też stanowić dobry punkt wyjścia do późniejszej ewaluacji.

2. „Uwielbiam prasować i prowadzić szybkie samochody!"

Po wprowadzeniu i kontrakcie zrób ćwiczenie, w którym osoby prowadzące i uczestniczki/ uczestnicy przedstawią się. To konkretne ćwiczenie[1] sprawdza się zarówno w grupie, która się dobrze zna, jak i w takiej, która pracuje razem po raz pierwszy; stanowi też dobre wprowadzenie w tematykę zajęć.

Czas: w zależności od wielkości grupy – 15-20 minut.

Poproś, żeby każda osoba w grupie powiedziała swoje imię, a następnie powiedziała o sobie trzy rzeczy: coś typowego dla mojej płci, co lubię robić; coś typowego dla mojej płci, czego nie lubię robić; coś nietypowego dla mojej płci, co lubię robić. Zacznij od siebie.

3. Pielęgniarze i traktorzystki

To ćwiczenie[2] pozwala wprowadzić pojęcia „płeć" i *gender*, podjąć refleksję nad zadaniami, tradycyjnie przypisywanymi osobom obu płci, nad stereotypami związanymi z płcią. Jest bardzo dobre, warto wprowadzać je na wszelkich zajęciach dotyczących płci, równouprawnienia, ról pełnionych przez mężczyzn i kobiety etc.

Czas: około 20 minut.

Na flipcharcie narysuj dwie kolumny; jedną zatytułuj „męskie", drugą: „kobiece".

Poproś uczestników i uczestniczki, żeby wymienili zawody i zajęcia, które tradycyjnie postrzegane są jako męskie i kobiece; wpisuj te zawody do odpowiednich kolumn.

Daj uczestnikom i uczestniczkom dużo swobody w wymienianiu różnych zajęć, przypominaj im tylko, że chodzi o takie, które tradycyjnie czy też stereotypowo przypisuje się określonej płci. Postaraj się, żeby wśród zajęć „kobiecych" znalazło się rodzenie dzieci i karmienie piersią.

Kiedy uczestnicy i uczestniczki wymienią już po mniej więcej dziesięć zajęć i zawodów, uznawanych za „męskie" i „kobiece", możesz przerwać wypełnianie tabelek.

Teraz skreśl tytuły obu kolumn i wpisz nowe: kolumnę z „męskimi" zajęciami zatytułuj „kobiece", tę drugą – „męskie".

Poproś uczestników i uczestniczki, żeby przyjrzeli się teraz obu kolumnom i skomentowali efekt. Czy możliwe jest, żeby kobiety wykonywały zawody i zajęcia, wymieniane wcześniej jako męskie? Czy mężczyźni mogą zajmować się pracami tradycyjnie przypisywanymi kobietom?

---

1. Opracowane na podstawie ćwiczenia *Spacer gender*, [w:] *Kulturowa tożsamość płci. Podręcznik dla trenerów*, Amnesty International Polska, Warszawa 2005.
2. Ćwiczenie zostało opracowane na podstawie *Workshop on Gender, Health and Development. Facilitator's Guide*, Washington 1997 oraz na podstawie warsztatów prowadzonych przez Natalię Saratę i Ewę Furgał z Fundacji Przestrzeń Kobiet.

Podkreśl, że z przyczyn czysto biologicznych niemożliwe jest tylko, żeby mężczyźni rodzili dzieci i karmili je piersią. Wszystkie inne zajęcia mogą być wykonywane przez osoby obu płci.

W zależności od tego, co wpisaliście w tabeli, uczestnicy i uczestniczki mogą krytykować taką tezę. Mogą zwracać uwagę np. na to, że kobiety są słabsze od mężczyzn, więc nie powinny wykonywać zawodu ciężarowca, górnika, hutnika czy metalowca, albo twierdzić, że nie ma kobiet-księży.

Odpowiadając, możesz na przykład odwołać się do faktu, że chociaż przeciętna kobieta jest słabsza od przeciętnego mężczyzny, nie znaczy to, że każda kobieta jest słabsza od każdego mężczyzny. Jest fizycznie możliwe (i zdarza się w praktyce, nawet jeśli nieczęsto), aby kobiety podnosiły ciężary czy pracowały w kopalniach (jeśli grupa powie, że jest to dla kobiet niezdrowe, możesz spytać, czy uważają, że zawód górnika jest zdrowy dla mężczyzn i czy nie jest formą dyskryminacji mężczyzn to, że łatwiej godzimy się, żeby to oni pracowali w zawodach zagrażających zdrowiu i życiu?). Jeśli chodzi o kobiety-księży, to, że ich nie ma, wynika z tradycji Kościoła Katolickiego – znów, fakt, że „to się nie zdarza", nie znaczy, że „to jest całkowicie niemożliwe" (podczas gdy niemożliwe jest, żeby mężczyzna urodził dziecko).

Podsumowując to ćwiczenie, podkreśl, że różnice w traktowaniu zdolności kobiet i mężczyzn najczęściej wynikają z kultury i tradycji. Najprawdopodobniej w kolumnie zawierającej zawody i zajęcia „męskie" znajdą się takie, które bądź wymagają siły i sprawności (górnik, hutnik, żołnierz), bądź wiążą się ze sprawowaniem władzy (polityk, przedsiębiorca, kierownik etc.). W kolumnie „kobiecej" można się spodziewać zawodów związanych z opiekowaniem się innymi lub z zajmowaniem się gospodarstwem (nauczycielka, pielęgniarka, gospodyni domowa). Zwróć uwagę uczestników i uczestniczek także i na to, że zajęcia, jakie przypisujemy obu płciom, wiążą się z tym, jakie przypisujemy im cechy.

Podkreśl, że to ćwiczenie pomaga zrozumieć różnicę między pojęciami płeć i *gender*. Płeć (płeć biologiczna) to pojęcie, które odnosi się do biologicznych cech związanych z byciem mężczyzną lub kobietą – takich jak na przykład zdolność do rodzenia dzieci czy karmienia piersią. *Gender* (inaczej: płeć kulturowa lub społeczno-kulturowa tożsamość płci) to pojęcie, które odnosi się do cech czy zachowań przypisywanych mężczyznom i kobietom przez kulturę (to, że kobiety uważa się za „nadające się" do zajmowania się np. domem czy dziećmi, a mężczyzn za „nadających się" do zawodu polityka, rolnika czy księdza, wynika z kulturowo uwarunkowanego sposobu postrzegania ról płciowych, nie zaś z rzeczywistych biologicznych różnic).

Możesz zwrócić także uwagę na to, że nazwy niektórych zajęć są przypisane do płci i nie mają swoich językowych odpowiedników; mężczyznę opiekującego się dziećmi w przedszkolu możemy nazwać „przedszkolankiem" – ale to słowo jest mało popularne; podobnie dziwnie brzmi „górniczka", „polityczka" czy „ministra" (chociaż do „nauczycielki", „policjantki" czy „aktorki" zdążyliśmy się już przyzwyczaić). Niekiedy to samo słowo znaczy co innego w rodzaju męskim i w rodzaju żeńskim („sekretarz" to nie dokładnie to samo, co „sekretarka", „pilotka" to rodzaj czapki, co innego znaczy „marynarz" i „marynarka", „stolarz" to nie to samo, co „stolarka" itp.).

4. Idealna para

To ćwiczenie można potraktować jako rozwinięcie poprzedniego, choć tym razem cel jest trochę inny: chodzi o to, by pokazać, że cechy, które przypisujemy jednej płci (traktowanej jako grupa), mogą równie dobrze okazać się cechami jednostki należącej do drugiej płci.

Czas: 10-15 minut.

Podziel kartkę na dwie kolumny. Poproś uczestników i uczestniczki, aby tym razem wymieniali cechy tradycyjnie przypisywane kobietom i mężczyznom. Zapisz je w odpowiednich kolumnach. Wypiszcie na flipczarcie około dziesięciu-piętnastu cech, starając się, żeby znalazły się wśród nich zarówno pozytywne, jak i negatywne.

Zamień tytuły kolumn. Twoim zadaniem jest teraz przeczytać uczestnikom i uczestniczkom wymienione przez nich cechy, ale tak, jakby odnosiły się one do konkretnych jednostek. Poproś, żeby wyobrazili sobie kobietę, która jest... (i tu odczytaj cechy z kolumny „męskie" – wasza dama będzie np.: inteligentna, zdecydowana, władcza, mało wrażliwa, silna, trochę niechlujna etc.) i mężczyznę, który... (jest piękny, bardzo dba o wygląd, jest wrażliwy, emocjonalny, opiekuńczy, pełen ciepła, plotkarz etc.). Zapytaj, czy są w stanie wyobrazić sobie takiego mężczyznę i taką kobietę? Możesz też spytać, czy ich zdaniem taka dziewczyna i taki chłopak byliby dobrą parą?

W tym ćwiczeniu może pojawić się refleksja, że taki facet to gej. Zwróć uwagę uczestnikom i uczestniczkom, że zdarza się, że mężczyźni i kobiety, których cechy i zachowania nie mieszczą się w stereotypach przypisywanych ich płci, są posądzani o homoseksualizm. A przecież nie każda lesbijka zachowuje się „jak facet" i nie każda kobieta zachowująca się po męsku jest lesbijką.

5. „Stare nauczycielki mają wielkie nosy..."

I jeszcze jedno ćwiczenie oparte na podobnym pomyśle, co dwa poprzednie. Dotyczy stereotypów jako takich.

Ćwiczenie zostało zaczerpnięte z warsztatów opublikowanych na stronie www.homoseksualizm.pl.

Czas: 15 minut.

Podziel uczestników i uczestniczki na pięć grup. Każdej grupie przydziel jedną kategorię ludzi – na przykład: „Żydzi", „lesbijki", „stare nauczycielki", „japiszony", „dresiarze".

Następnie poproś, żeby każda grupa wypisała na kartce kilka najbardziej stereotypowych cech związanych z daną kategorią; najlepiej, żeby osoby uczestniczące wypisały około pięciu pozytywnych i pięciu negatywnych cech, jakie stereotypowo przypisuje się danej kategorii ludzi.

Następnie poproś grupy, żeby zamieniły się kartkami, a potem odczytały wypisane na nich cechy jako cechy „swojej" kategorii ludzi, tj.: grupa pierwsza czyta: „Żydzi są...", a potem odczytuje określenia, które grupa piąta przypisała dresiarzom itd. Zapytaj uczestników i uczestniczki, czy potrafią sobie wyobrazić takich ludzi, jacy pojawiają się w ich opisach.

W ramach podsumowania możesz zwrócić uwagę na to, że, posługując się stereotypem, mamy skłonność do tego, by (czasem nawet nieświadomie) oceniać ludzi w zależności od tego, co wydaje nam się, że wiemy na temat grupy, do której przynależą. A to nie

tylko jest nierozsądne, ale bywa także niebezpieczne – posługiwanie się stereotypami może bowiem prowadzić do postaw dyskryminacyjnych.

Warto uświadomić sobie, że wszystkie i wszyscy mamy skłonność do posługiwania się stereotypami. Im głębiej są w nas zakorzenione, tym trudniej nam dostrzec, że są to stereotypy (szczególnie silnie jesteśmy na przykład przywiązani do tych dotyczących płci). Często dyskusja o stereotypach uruchamia silne emocje. To konkretne ćwiczenie pomyślane jest jako dość lekkie; jeśli wywoła śmiech – tym lepiej!

Jeśli masz pewność, że nie urazi to uczestników i uczestniczki, możesz wśród kategorii wymienionych w tym ćwiczeniu umieścić taką, do której należą osoby uczestniczące.

Możesz potraktować to ćwiczenie jako punkt wyjścia do głębszej dyskusji z uczestnikami i uczestniczkami. Zastanówcie się wspólnie: skąd się biorą stereotypy? Czy i jaki jest związek między stereotypami a dyskryminacją? Jaki wpływ mają stereotypy na sytuację konkretnych osób – na przykład na rynku pracy?

6. Wszyscy jesteśmy mniejszościami

W artykule *Co to są prawa człowieka?* Marek Nowicki pisał: „Jeśli poprosić dowolną grupę ludzi o wypisanie na kartce 10 lub 20 cech charakteryzujących ich i sytuację, w której się znajdują, okaże się, że większość wymienionych cech to cechy mniejszościowe". Takie ćwiczenie dobrze pokazuje, że każdy i każda z nas należy do jakiejś mniejszości, a co więcej, że przeważają w nas cechy mniejszościowe. W praktyce ćwiczenie (opracowane na podstawie opisu Marka Nowickiego przez trenerów Amnesty International Polska, Piotra Skrzypczaka i Annę Dzierzgowską) nie jest proste do przeprowadzenia: komplikacje wynikają z faktu, że musi ono zostać przeprowadzone tak, aby uczestnicy i uczestniczki mogli zachować pełną anonimowość.

Czas: 5-10 minut na część pierwszą, 10 minut na podsumowanie, 15-20 minut (zależnie od wielkości grupy) na spisanie odpowiedzi z kartek.

Poproś uczestników i uczestniczki, żeby na kartkach, anonimowo, napisali „jestem...", a pod spodem wypisali około 10 cech, które sobie przypisują, lub grup, z którymi się identyfikują. Uprzedź, że to, co napiszą, zostanie przeczytane publicznie, jednak tak, żeby nie było wiadomo, kto co pisał.

Zbierz kartki. Teraz musisz przeanalizować to, co napisali uczestnicy i uczestniczki. Możesz zrobić to ćwiczenie tak, żeby pierwsza część wypadła przed zaplanowaną w zajęciach przerwą (uczestnicy/ uczestniczki udają się na przerwę, ty zajmujesz się kartkami). Jeśli prowadzicie zajęcia we dwoje, jedno z was może przeprowadzić inne ćwiczenie w czasie, kiedy drugie będzie analizowało wyniki.

Na zajęciach ważną rzeczą jest utrzymywanie dobrego tempa i niemarnowanie czasu. Dlatego nie możesz pozwolić, by uczestniczki i uczestnicy siedzieli bezczynnie, podczas gdy Ty spisujesz wyniki pierwszej części ćwiczenia. Z kolei głośne odczytywanie kolejnych kartek i wspólne zapisywanie wyników naruszyłoby zasadę zachowywania anonimowości.

Potraktuj kartki jak ankiety i zapisz ich wyniki na dużym arkuszu papieru: każdą odpowiedź osobno, z podaniem, ile osób jej udzieliło. Przeanalizujcie wspólnie wyniki.

7. Gender Quiz[3]

Gender Quiz zaczerpnięty został ze strony Oxfam International – międzynarodowej organizacji, działającej na rzecz rozwoju, zajmującej się zwalczaniem nędzy (http://www.oxfam.org.uk/generationwhy). Oxfam w swoich badaniach i kampaniach zwraca wielką uwagę na kwestie równościowe; jak napisano we wstępie do *Quizu*: „Wśród najbiedniejszych mieszkańców świata przeważają kobiety. Nędza nie jest zjawiskiem jednolitym, kobiety i mężczyźni mają różne doświadczenia".

Celem tego ćwiczenia jest zapoznanie się z niektórymi danymi, ukazującymi skalę nierówności, jej różne przejawy i złożone skutki.

Czas: 30 minut.

Rozdaj uczestnikom i uczestniczkom *Gender Quiz* (załącznik 1); mogą go robić indywidualnie, w parach lub w grupach – decyzja należy do osoby prowadzącej, jednak niezależnie od tego, jaki tryb rozwiązywania quizu przyjmiecie, warto, żeby każda osoba w grupie miała swój egzemplarz. Daj grupie kilka minut na zrobienie quizu.

Wspólnie przeczytajcie kolejne pytania i porównajcie wasze odpowiedzi z kartą odpowiedzi (załącznik 2). Zapoznajcie się z zawartymi na karcie danymi. Czy któreś z tych danych wydają się uczestnikom i uczestniczkom oczywiste? Czy któreś wydają się zaskakujące i niewiarygodne? Podyskutujcie o tych danych.

Uczestnicy i uczestniczki mogą różnie reagować na podawane tutaj dane: reakcje mogą wahać się od niedowierzania i prób podważania (czy nawet wyśmiewania) danych po przygnębienie i oburzenie.

Załącznik 1: *Gender Quiz*; Załącznik 2: *Gender Quiz* – karta odpowiedzi

Załącznik *Gender Quiz*

1. Ile procent spośród 1,3 miliarda ludzi na świecie, żyjących w skrajnej nędzy, stanowią kobiety?

a. 50 proc.
b. 60 proc.
c. 70 proc.
d. 80 proc.

2. Jaką część godzin pracy przepracowywanych na świecie stanowią godziny przepracowane przez kobiety i dziewczęta?

a. jedną czwartą
b. połowę
c. dwie trzecie
d. trzy czwarte

3. Jaka jest najczęstsza przyczyna zranień i śmierci kobiet?

a. nieszczęśliwe wypadki w domu
b. poród
c. konflikty

3. Na podstawie: www.oxfam.org.uk/generationwhy/do_something/campaigns/healthandeducation/quiz/.

d. przemoc domowa

4. W skali światowej, jaki procent własności znajduje się w posiadaniu kobiet?
a. 1 proc.
b. 5 proc.
c. 10 proc.
d. 50 proc.

5. Jaki jest procentowy stosunek wynagrodzeń kobiet i mężczyzn w Polsce?
a. Wynagrodzenia kobiet i mężczyzn są równe.
b. Przeciętne wynagrodzenie kobiet jest o 17% niższe od przeciętnego wynagrodzenia mężczyzn.
c. Przeciętne wynagrodzenie kobiet jest o 12% niższe od przeciętnego wynagrodzenia mężczyzn.
d. Przeciętne wynagrodzenie kobiet jest o 8% niższe od przeciętnego wynagrodzenia mężczyzn.

6. Jaki procent wśród dorosłych analfabetów na świecie stanowią kobiety?
a. 50 proc.
b. 55 proc.
c. 65 proc.
d. 75 proc.

7. Ile kobiet rocznie umiera w wyniku ciąży i połogu?
a. 100 tysięcy
b. 250 tysięcy
c. 500 tysięcy
d. 750 tysięcy

8. Ile krajów na świecie osiągnęło zakładany przez ONZ cel: 30 proc. kobiet w krajowych ciałach decyzyjnych?
a. 17
b. 27
c. 37
d. 47

9. Ile kobiet przypada w Chinach na 100 mężczyzn?
a. 91
b. 94
c. 98
d. 101

10. Jaki procent wśród młodych osób żyjących z wirusem HIV w Afryce Subsaharyjskiej stanowią dziewczęta?
a. 20 proc.

b. 40 proc.
c. 60 proc.
d. 80 proc.

Gender Quiz – karta odpowiedzi

1. Prawidłowa odpowiedź: c.

Kobiety stanowią około 70% spośród tych, którzy żyją za mniej niż jednego dolara dziennie. Są zamknięte w pułapce nędzy, także dlatego, że doświadczają dyskryminacji, pozbawione są możliwości korzystania w pełni z praw człowieka. Działania Oxfamu (takie jak na przykład prowadzony w Bangladeszu program na rzecz równouprawnienia kobiet w miejscu pracy) nastawione są na promowanie równości i wprowadzanie rozwiązań, które wpływają na poprawę sytuacji kobiet.

2. Prawidłowa odpowiedź: d.

W skali światowej kobiety przepracowują średnio trzy czwarte godzin, jednak przypada na nie jedynie 10 proc. światowego dochodu. Dzieje się tak, ponieważ kobiety są odpowiedzialne za pracę w obszarach, które na ogół pozostają nieopłacane, a często nawet nie są postrzegane jako praca: wykonują zadania, takie jak opieka nad dziećmi, gotowanie i sprzątanie. Szacuje się, że w samej tylko Wielkiej Brytanii kobiety wykonują bezpłatnie pracę, która powinna przynieść wykonującej ją osobie ok. 34 tysiące funtów rocznie.

3. Prawidłowa odpowiedź: d.

Światowa Organizacja Zdrowia szacuje, że na świecie 52 proc. kobiet doświadcza przemocy domowej, a jedna na pięć kobiet doświadcza gwałtu.

4. Prawidłowa odpowiedź: a.

Wydaje się niewiarygodne, ale kobiety mają tylko 1 proc. własności. W wielu krajach kobietom odmawia się prawa dziedziczenia i prawa własności. Kiedy np. umiera mąż, wdowa może zostać wygnana przez krewnych z należącej do rodziny farmy (która często stanowi jedyne źródło dochodów i jedyne zabezpieczenie) i pozbawiona swoich rzeczy.

5. Prawidłowa odpowiedź: b.

Według danych Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL)[4], w Polsce w 2002 roku przeciętne wynagrodzenie kobiet było o 17% niższe od przeciętnego wynagrodzenia mężczyzn. Dane dla Unii Europejskiej pokazują, że kobiety otrzymują wynagrodzenie średnio o 15% niższe, niż mężczyźni; nierówność ta zmniejsza się wolniej, niż dysproporcje w sferze zatrudnienia. Kobiety częściej podejmują pracę w niepełnym wymiarze (na przykład dlatego, żeby móc godzić pracę z opieką nad dziećmi), częściej też podejmują pracę w nisko opłacanych zawodach. Dane pokazują, że w Polsce w najwyżej opłacanych zawodach kobiety zarabiały w 2002 roku mniej niż mężczyźni.

4. Za: *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, www.feminoteka.pl.

6. Prawidłowa odpowiedź: d.

Kobiety stanowią ok. 75 proc. światowej liczby dorosłych nieumiejących czytać i pisać – tymczasem według danych Banku Światowego edukacja dziewcząt ma kluczowe znaczenie dla przezwyciężania nędzy. W krajach, w których zwiększa się dostęp kobiet do edukacji, obserwuje się wzrost produktywności społeczeństwa, spada śmiertelność matek i dzieci, zmniejsza się liczba urodzeń, zwiększa – troska o środowisko.

7. Prawidłowa odpowiedź: c.

Około 99 proc. przypadków śmierci kobiet ciężarnych lub śmierci w połogu ma miejsce w krajach rozwijających się; średnio z tego powodu umiera jedna kobieta na minutę (czyli pół miliona kobiet rocznie). Niemal wszystkim tym przypadkom śmierci można by zapobiec, zapewniając kobietom opiekę doświadczonych położnych i dostęp do skutecznej pomocy na wypadek komplikacji.

8. Prawidłowa odpowiedź: a.

W siedemnastu krajach na świecie kobiety stanowią przynajmniej 30 proc. we władzach; te kraje to: Rwanda, Szwecja, Norwegia, Finlandia, Dania, Holandia, Kuba, Hiszpania, Kostaryka, Mozambik, Belgia, Austria, Argentyna, RPA, Niemcy, Gujana i Islandia. Wielka Brytania zajmuje 49 miejsce: ma jedynie 18,1 proc. polityczek.

9. Prawidłowa odpowiedź: b.

Na stu mężczyzn przypadają w Chinach 94 kobiety. Preferowanie synów staje się problemem globalnym, zwłaszcza w niektórych krajach Azji Południowej i Wschodniej, gdzie dochodzi czasem do zabijania lub zaniedbywania dzieci płci żeńskiej. Dziewczynki bywają postrzegane jako ekonomiczny balast, istoty bez wartości. Szacuje się, że w światowej populacji „brakuje" 100 milionów kobiet; w samych Indiach brakuje ich ok. 23 miliony.

10. Prawidłowa odpowiedź: d.

Dziewczęta są z wielu powodów bardziej narażone na zakażenie się wirusem HIV. Niskie poczucie własnej wartości, położenie społeczne czy obawa przed przemocą mogą sprawić, że dziewczętom trudno odmówić seksu, jeśli proponują go np. starsi mężczyźni lub jeśli dzięki temu mogą uzyskać protekcję. Dziewczęta częściej zmuszone są sprzedawać swoje usługi seksualne, są bardziej narażone na wykorzystywanie i przemoc.

8. Za i przeciw

W tym ćwiczeniu[5] uczestnicy i uczestniczki mogą otwarcie dyskutować i wyrażać swoje poglądy. Ma ono pewną praktyczną zaletę: wymaga wstawania i przechodzenia z jednej strony sali na drugą, co zwykle ożywia grupę, jeśli ta jest już trochę zmęczona. Może też stanowić okazję do odreagowania, jeśli poprzednie ćwiczenie (*Gender Quiz*) wzbudziło silne emocje. Przysłuchiwanie się i branie udziału w dobrze prowadzonej dyskusji (czyli takiej, w której argumenty są merytoryczne, a uczestnicy i uczestniczki są otwarci i słuchają siebie) jest bardzo satysfakcjonujące, wszyscy łącznie z osobą prowadzącą

5. Opracowanym na podstawie ćwiczenia *Po której stronie stoisz?*, [w:] *Kompas. Edukacja o prawach człowieka w pracy z młodzieżą*, Warszawa 2005.

mają szansę się wiele nauczyć, a przede wszystkim – spojrzeć na różne problemy z nowej perspektywy.

Czas: zależy od liczby wybranych zdań i temperatury dyskusji; ok. pół godziny.

Wybierz trzy-cztery zdania z rozdziału *FAQ* w niniejszym podręczniku; postaraj się wybrać takie, które, Twoim zdaniem, mogą wywołać w grupie żywą dyskusję (np.: „Przecież kobiety wcale nie są dyskryminowane", „Gdyby kobiety chciały zajmować kluczowe stanowiska, już dawno by to zrobiły", „Polityczna poprawność jest gorsza niż faszyzm" i in.).

Podziel salę na trzy części, rozkładając w trzech miejscach duże kartki z napisem: „Zgadzam się", „Nie zgadzam się" „Nie mam zdania".

Poproś wszystkich o zebranie się w jednym miejscu. Przeczytaj na głos pierwsze z wybranych zdań i poproś, żeby uczestnicy i uczestniczki, w zależności od tego, jakie jest ich stanowisko wobec treści zdania, stanęli przy odpowiednich kartkach. Poproś, żeby osoby z każdej z grup uzasadniły swój wybór. Celem jest wywołanie dyskusji między uczestnikami i uczestniczkami – osoba prowadząca powinna ograniczyć się do moderowania dyskusji.

Po przedyskutowaniu pierwszego zdania spytaj, czy ktoś zmienił zdanie pod wpływem dyskusji i chce teraz zmienić miejsce, w którym stoi. Jeśli tak – pozwól na zamianę. Następnie poproś, żeby znów grupa stanęła razem, przeczytaj następne zdanie i ponownie poproś wszystkich o zajmowanie odpowiednich stanowisk.

Niektóre grupy są rozgadane, uwielbiają dyskutować. W innych dyskutują dwie-trzy osoby, reszta grzecznie się przysłuchuje. W tym ćwiczeniu możesz spróbować delikatnie zachęcić do zabrania głosu osoby, które zwykle mało mówią (czasem takie zachęcenie daje świetne efekty, trzeba tylko uważać, żeby żadna osoba nie poczuła się przymuszana do zabierania głosu). Zdarzają się też grupy, w których dyskusja wolno się rozkręca. Wtedy warto po zadaniu pytania odczekać nawet dwie-trzy minuty w ciszy: prędzej czy później ktoś zdecyduje się zabrać głos (choćby tylko po to, żeby przerwać niewygodne milczenie), a to zwykle przełamuje lody.

Podsumowując to ćwiczenie, możesz wykorzystać materiały z rozdziału *FAQ* (s. 141). Ważne jednak, żeby żadna z osób dyskutujących nie poczuła się skarcona za to, że wyraziła otwarcie swoje poglądy – nawet jeśli były to poglądy, z którymi się nie zgadzasz.

9. Telenowela

Kultura popularna może odgrywać wielką rolę w przełamywaniu stereotypów i przeciwdziałaniu wykluczeniom. Celem tego ćwiczenia jest danie uczestnikom i uczestniczkom chwili oddechu i zabawy, a jednoczenie – wyzwolenie kreatywności. W zależności od tego, ile czasu chcesz poświęcić, możesz przeprowadzić to ćwiczenie w wersji krótszej (ograniczając je tylko do burzy mózgów) lub w wersji pełnej.

Czas: całość: 60 minut, sama burza mózgów – 15 minut.

Część pierwsza: Zacznijcie od czegoś w rodzaju burzy mózgów: powiedz uczestnikom i uczestniczkom, że mają za zadanie wymyślić schemat telenoweli promującej tolerancję i różnorodność. Zastanówcie się wspólnie: kogo uczynicie bohaterami i bohaterkami telenoweli? Jaki może być główny wątek? Zapiszcie wasze pomysły na dużym arkuszu.

Część druga: podziel uczestników i uczestniczki na 4-5 osobowe grupy. Daj każdej arkusz papieru i markery. Poproś, żeby każda grupa ułożyła ramowy scenariusz jednego

odcinka telenoweli. Mogą przy tym posłużyć się tym, co zostało wymyślone w pierwszej części ćwiczenia, ale nie muszą.

Daj uczestnikom i uczestniczkom około 20 minut na pracę w grupach. Po zakończeniu poproś, żeby wszystkie grupy zaprezentowały wyniki swojej pracy.

10. Lista pytań

To ćwiczenie jest jedną z metod na podsumowanie zajęć, zwłaszcza takich, które mają wprowadzać w nowy temat czy obszar zagadnień. Celem jest tutaj refleksja nad już omówionymi zagadnieniami, a także postawienie sobie nawzajem przez uczestniczki i uczestników pytań, które nasuwają się w związku z zajęciami. Ważne jest, aby wszystkie osoby w grupie miały możliwość swobodnego zadania dowolnych pytań, tak aby uzmysłowić sobie, jakie nowe obszary refleksji otwierają się w związku z przeprowadzonymi zajęciami.

Czas: w zależności od wielkości i aktywności grupy – od 15 minut do pół godziny.

Poproś uczestników i uczestniczki, aby zastanowili się, jakie pytania nasuwają im się w związku z przeprowadzonymi dotąd warsztatami, z ich tematyką, z poruszanymi zagadnieniami? Czego jeszcze chcieliby się ewentualnie dowiedzieć? Czy mają jakieś wątpliwości? Powiedz, że w tym zadaniu nie tyle chodzi o uzyskanie odpowiedzi, ile o wspólne postawienie sobie pytań.

Poproś, aby każdy i każda z osób uczestniczących zadał lub zadała swoje pytanie. Zapiszcie wszystkie pytania na arkuszu papieru. Możecie chwilę nad nimi podyskutować, nie starajcie się jednak odpowiedzieć na wszystkie. Podsumowując, możesz podkreślić, że najważniejszym celem warsztatów antydyskryminacyjnych jest właśnie to, aby ich uczestnicy/ uczestniczki zaczęli zadawać sobie nowe pytania i zastanawiać się nad zagadnieniami związanymi z problematyką równości i różnorodności.

11. „Nie chcę nigdy więcej słyszeć…"

To ćwiczenie[6], podobnie jak poprzednie, może stanowić część podsumowania bloku warsztatów. Pozwala każdej osobie odnieść omawiane kwestie bezpośrednio do niej samej.

Czas: 10-15 minut.

Poproś uczestników i uczestniczki, żeby każdy i każda z nich pomyślał o jakiejś grupie, do której należy lub z którą czuje się z jakiegoś powodu emocjonalnie związany/ związana. Poproś też, żeby każda osoba zastanowiła się nad jakimś zdaniem dotyczącym tej grupy, takim, które uważa za nieprzyjemne, krzywdzące lub dyskryminujące i którego chciałaby już nigdy więcej nie usłyszeć (na przykład: „Nie chcę nigdy więcej słyszeć, że blondynki są głupie", „Nie chcę nigdy więcej słyszeć, że faceci mają tylko jedno w głowie", „Nie chcę nigdy więcej słyszeć, że Żydzi trzymają się razem", „Nie chcę nigdy więcej słyszeć, że Polacy nie potrafią pracować", „Nie chcę nigdy więcej słyszeć, że kibice to bandyci" etc.). Po kolei każdy i każda z was (zaczynając od Ciebie) wypowiada takie zdanie.

Nie należy komentować zdań wypowiadanych przez poszczególne osoby. W tym ćwiczeniu bardzo ważna jest dobra atmosfera, skupienie, słuchanie siebie nawzajem. Dotyka ono spraw osobistych; jego zaletą jest to, że nie trzeba się z niczego tłumaczyć:

6. Opracowane na podstawie ćwiczenia *Nigdy więcej*, [w:] *Warsztaty na temat przeciwdziałania dyskryminacji. Podręcznik dla trenerów*, Warszawa 2004.

żadna osoba nie musi wyjaśniać, dlaczego wybrała taką, a nie inną grupę i co dla niej znaczy zdanie, które przytoczyła.

12. Ewaluacja

Każde zajęcia trzeba domknąć i podsumować. Można to zrobić na kilka sposobów. Jeśli np. ćwiczenie z *Listą pytań* wyjdzie dobrze – tj. uczestnicy i uczestniczki będą chętnie zadawać pytania i dyskutować nad przebiegiem zajęć – może samo wystarczyć za podsumowanie.

Jeśli na początku zajęć spisaliście oczekiwania, można odwołać się do nich przy ewaluacji, poprosić uczestników i uczestniczki, aby ocenili, na ile ich oczekiwania zostały spełnione.

Możesz zastosować różne metody ewaluacji, jak na przykład:

- „Z czym kończysz?". Poproś uczestników i uczestniczki, żeby każdy i każda z nich (i osoby prowadzące także!) odpowiedział/a krótko na pytanie „Z czym kończysz te zajęcia?". To bardzo prosta metoda; charakteryzuje się tym, że na ogół (chyba że zajęcia były z jakichś powodów wyjątkowo nieudane albo grupa jest wyjątkowo krytyczna) każda osoba stara się powiedzieć coś pozytywnego. Zaletą tej metody jest to, że ewaluacja jest jawna – każda osoba wie, co mówią pozostałe.

- Ocena. Rozdaj uczestnikom i uczestniczkom kartki, poproś, aby anonimowo ocenili zajęcia w skali od 1 (fatalne!) do 6 (znakomite!). Jeśli chcą, mogą też dodać od siebie dowolny komentarz. Jest to bardzo prosta metoda ewaluacji; jej zaletą jest to, że anonimowość umożliwia uczestnikom i uczestniczkom pełną otwartość. Wady: nie zawsze wiesz, co i dlaczego oceniają, a poza tym – uczestnicy i uczestniczki nie znają nawzajem swoich ocen.

- *Kosz i Walizka* – metoda polecana w wielu podręcznikach antydyskryminacyjnych. Rozdaj uczestnikom i uczestniczkom po dwie samoprzylepne karteczki. Na dużym arkuszu papieru narysuj kosz na śmieci i walizkę. Poproś, aby każdy uczestnik i każda uczestniczka na jednej karteczce (anonimowo) zapisała lub zapisał rzeczy, które włoży do „walizki" – to, co jemu lub jej najbardziej podobało się w warsztatach i co chce zabrać ze sobą, zaś na drugiej – rzeczy do włożenia do „kosza", czyli to, co się nie podobało. Poproś o przyklejenie karteczek w odpowiednich miejscach na flipczarcie.

Bibliografia

M. Armstrong, „Zarządzanie zasobami ludzkimi", Kraków 2000.

C. L. Bacchi, „Dyskryminacja: kto jest odpowiedzialny?", [w:] „Aktorzy życia publicznego. Płeć jako czynnik różnicujący", red. R. Siemieńska, Warszawa 2003.

G. Brown, „Równość szans – krok po kroku", [w:] „Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans", Warszawa 2007.

J. Gilligan, „Wstyd i przemoc. Refleksje nad śmiertelną epidemią", Poznań 2001.

M. J. Hatch, „Teoria organizacji", Warszawa 2002.

P. Janneke, D. A. Geske, „Ekonomia i płeć", Gdańsk 2002.

M. Jarymowicz, „W poszukiwaniu przesłanek sztywności stereotypów", [w:] M. Kofta i A. Jasińska-Kania (red.), „Stereotypy i uprzedzenia. Uwarunkowania psychologiczne i kulturowe", Warszawa 2001.

G. Kirton, A. Green, „The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach", Oxford 2005.

K. Kmiecik-Baran, J. Rybicki, „Mobbing – zagrożenie współczesnego miejsca pracy", Gdańsk 2004.

D. Kolb et al., „Making change: a framework for promoting gender equity in organizations", [w:] R. J. Ely, E. G. Foldy, M. A. Scully, „Reader in Gender, Work, and Organization", Oxford 2003.

A. Radziwiłł, W. Roszkowski, „Historia 1871-1945. Podręcznik dla szkół średnich", Warszawa 1995.

M. Rawłuszko, „Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością", [w:] „Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans", Warszawa 2007.

M. Środa, „Indywidualizm i jego krytycy", Warszawa 2003.

E. Tarkowska, „Oblicza polskiej biedy", Warszawa 2007.

D. A. Thomas, R. J. Ely, „Różnice mają znaczenie. Nowy paradygmat zarządzania różnorodnością", [w:] „Kobiety i biznes". Harvard Business Review, Gliwice 2006.

J. Warylewski, „Molestowanie seksualne w miejscu pracy", Sopot 1999.

A. Woźniakowski, „Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami", [w:] „Zarządzanie talentami", red. S. Borkowska, Warszawa 2005.

„Sytuacja społeczna osób biseksualnych i homoseksualnych w Polsce. Raport za lata 2005 i 2006", Kampania Przeciw Homofobii i Lambda Warszawa, Warszawa 2007; http://kampania.org.pl/raporty.php.

„Każdy inny, wszyscy równi. Pakiet edukacyjny", Europejski Ruch Młodzieży Przeciwko Rasizmowi, Ksenofobii, Przejawom Antysemityzmu i Nietolerancji, Rada Europy, Warszawa 2003.

„The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace", European Commission 2005.

„The Costs and Benefits of Diversity. A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises", European Commission 2003.

Polecana literatura:

„Kobiety i biznes", publikacja zbiorowa Harvard Business Review, Wydawnictwo One Press, 2006.

„Kobiety i mężczyźni: odmienne spojrzenie na różnice", red. B. Wojciszke, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.

„Kompas. Edukacja o prawach człowieka w pracy z młodzieżą", Poradnik Rady Europy, Warszawa 2005.

„Kulturowa tożsamość płci. Podręcznik dla trenerów", Stowarzyszenie Amnesty International, Warszawa 2005.

„Moje i Twoje prawa i wolności. Poradnik dla nauczycieli liceum", red. U. Sierżant, D. Walentynowicz, Poradnik Stowarzyszenia Amnesty International i Stowarzyszenia na rzecz Edukacji Obywatelskiej, Gdynia 2003.

„Pierwsze kroki. Jak uczyć o prawach człowieka", Podręcznik Stowarzyszenia Amnesty International, Gdańsk 1997.

„Prawa człowieka. Poradnik nauczyciela", red. K. Koszewska, CODN, Warszawa 2002.

„Warsztaty na temat przeciwdziałania dyskryminacji – podręcznik dla trenerów", Podręcznik wydany w ramach Projektu Twiningowego PHARE 2002 „Wzmacnianie polityki antydyskryminacyjnej w Polsce" przez CODN we współpracy z Biurem Pełnomocnika Rządu do Spraw Równego Statusu Kobiet i Mężczyzn, Warszawa 2004.

J. Ambrosewicz-Jacobs, „Tolerancja. Jak uczyć siebie i innych", Kraków 2003.J. Böhm, V. Frey, D. Schindlauer, K. Wladasch, Antydyskryminacja. Pakiet edukacyjny, Wydawnictwa CODN, Warszawa 2005.

N. Lester, „Niebieskoocy. Podręcznik do prowadzenia zajęć w organizacjach", Stowarzyszenie Kobiet Konsola, Poznań 2006.

N. Macrae, Ch. Stangor, M. Hewstone, „Stereotypy i uprzedzenia. Najnowsze ujęcie", Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.

Strony internetowe:

www.bezuprzedzen.org

www.genderindex.pl – dział Publikacje:
– Przewodnik dobrych praktyk. „Firma równych szans”,
– Firma Równych Szans 2006,
– Genderowy Index Problemów, Genderowy Index Rozwiązań,
– Płeć a możliwości: czy kobiety straciły na transformacji,
– Quality Standards for Gender Equality and Diversity Training,
– The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace,
– The Costs and Benefits of Diversity.

www.alldifferent-allequal.info
– strona Europejskiej Kampanii Młodzieży na rzecz Równości, Praw Człowieka i Uczestnictwa;

www.amnesty.org.pl i www.amnesty.org
– polska i międzynarodowa strona Amnesty International, organizacji broniącej praw człowieka;

www.oxfam.org.uk
– strona brytyjskiego oddziału Oxfam International, organizacji działającej na rzecz rozwoju i zwalczania nędzy.

Noty o autorkach i autorach

Marta Abramowicz

Psycholożka, absolwentka Międzywydziałowych Indywidualnych Studiów Humanistycznych na UW. Pisze doktorat o kapitale społecznym w Szkole Wyższej Psychologii Społecznej. Pracuje w Kampanii Przeciw Homofobii, gdzie jest odpowiedzialna za działalność edukacyjną i pomocową. Jest trenerką i prowadzi szkolenia o tym, jak uczyć szacunku wobec różnorodności. Jej ostatni projekt to MultiKulti – portal o różnorodności i tolerancji www.multikulti.org.pl, którego jest redaktorką naczelną.

Maja Branka

Trenerka i konsultantka z siedmioletnim doświadczeniem w obszarze przeciwdziałania dyskryminacji, zarządzania różnorodnością i europejskiej polityki gender mainstreaming. Autorka programów szkoleniowych i publikacji z obszaru równości płci. Prowadzi również Treningi dla Trenerów. Przeszkoliła przedstawicieli ponad 100 pracodawców w Polsce z Zarządzania firmą równych szans. Prowadziła także kompleksowe projekty wdrażania polityki różnorodności w działania organizacji. Prowadzi firmę szkoleniowo-doradczą Idea Zmiany (www.ideazmiany.pl).

Sylwia Chutnik

Kulturoznawczyni, absolwentka Gender Studies na Uniwersytecie Warszawskim. Prezeska Fundacji MaMa, działającej na rzecz poprawy sytuacji matek w Polsce. Zajmuje się m.in. kwestiami rynku pracy i rozwiązaniami pozwalającymi łączyć życie zawodowe z prywatnym. Współpracuje z organizacjami pozarządowymi i ruchami społecznymi. Obecnie zaangażowana w wirtualne Muzeum Historii Kobiet, założone przez Fundację Feminoteka. Przewodniczka miejska po Warszawie i dziennikarka. Publikowała w „Życiu Warszawy", „Laifstyle", „Zadrze" i „Grafii". Jej teksty ukazały się w książkach zbiorowych „Kobieta i polityka" (pod red. A. Grzybek i J. Piotrowskiej) oraz „Queerowanie feminizmu" (pod red. J. Zakrzewskiej). Autorka powieści „Kieszonkowy Atlas Kobiet" (wyd. Ha!Art, Kraków 2008).

Małgorzata Dymowska

Realizuje i koordynuje projekty szkoleniowe od 1998 roku. Przez wiele lat współpracowała z organizacjami kobiecymi, szkoląc z zakresu umiejętności społecznych. Współautorka podręcznika treningowego dla kobiet „Jak skutecznie działać w organizacji". Koordynowała przygotowanie programu szkoleniowego Zarządzanie firmą równych szans i prowadziła szkolenia dla pracodawców w ramach projektu „Gender Index". Autorka programów szkoleniowych i publikacji z zakresu przeciwdziałania dyskryminacji, gender mainstreaming i zarządzania różnorodnością. W 2007 roku przeszkoliła ponad 100 menedżerów z zakresu zarządzania różnorodnością. Współzałożycielka grupy trenerów różnorodności „Idea Zmiany". Prowadzi własną firmę szkoleniową.

Anna Dzierzgowska

Nauczycielka historii w Wielokulturowym Liceum Humanistycznym w Warszawie, działaczka Amnesty International w zespole edukacji praw człowieka. Współpracuje z Uniwersytetem Powszechnym im. Jana Józefa Lipskiego w Teremiskach. Ukończyła Szkołę Praw Człowieka Helsińskiej Fundacji Praw Człowieka. Współautorka cyklu podręczników do gimnazjum Świat człowieka. Współtworzy „Monitor Edukacji", brała udział w tworzeniu raportu „Monitora" Edukacja – trudne lata. Maj 2006 – wrzesień 2007.

Magdalena Gryszko

Autorka pierwszych w Polsce badań z zakresu językowych strategii wyrażania potrzeb przez kobiety (Uniwersytet Jagielloński, 2002 r.). Współautorka projektów kampanii przeciw przemocy wobec kobiet, m.in. we współpracy z Amnesty International. Konsultantka pierwszej w Polsce publikacji z zakresu zarządzania uwzględniającego zasadę równości szans i różnorodności w miejscu pracy „Przewodnik dobrych praktyk. Firma

Równych Szans". Koordynatorka ds. komunikacji projektu „Gender Index" z ramienia Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP). Wokalistka zespołu „Fałszujące żony".

Irmina Kotiuk

Aplikantka adwokacka, absolwentka Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, gdzie obroniła pracę magisterską z prawa pracy oraz studiów podyplomowych LL.M. z prawa europejskiego na Uniwersytecie w Amsterdamie. Ukończyła Instytut Praw Kobiet (Women's Human Rights Training Institute), gdzie badała międzynarodowe prawo kobiet i sposoby jego ochrony, a także zagadnienia przemocy wobec kobiet, handlu ludźmi i dyskryminacji na rynku pracy. W Polsce przeprowadziła projekt „Edukacja o prawach człowieka – prawne zagadnienia zdrowia reprodukcyjnego" we współpracy z Polskim Stowarzyszeniem Edukacji Prawnej (PSEP) oraz ukończyła studium przeciwdziałania przemocy w rodzinie, zorganizowane przez Instytut Zdrowia Psychicznego Polskiego Stowarzyszenia Psychologicznego.

Michał Pawlęga

Pedagog dorosłych, absolwent Uniwersytetu Warszawskiego, uczestnik Szkoły Praw Człowieka Helsińskiej Fundacji Praw Człowieka, członek Porozumienia Kobiet 8 Marca. Od 2006 roku pełni obowiązki członka zarządu Amnesty International. Zawodowo zajmuje się prowadzeniem programów edukacyjnych, dotyczących wdrażania polityki gender mainstreaming, przeciwdziałania dyskryminacji i działań przyczyniających się do poszanowania w firmach i organizacjach zasad różnorodności. Od wielu lat doradza organizacjom pozarządowym i samorządom lokalnym w kwestii pozyskiwania funduszy zewnętrznych, w tym przygotowywania projektów i wniosków oraz zarządzania nimi.

Marta Rawłuszko

Absolwentka Instytutu Socjologii Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie oraz Studiów Europejskich University of Exeter w Wielkiej Brytanii. Specjalistka ds. równości płci w biurze Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) w Polsce. Pomysłodawczyni i inicjatorka projektu szkoleniowego „Sieć trenerów gender mainstreaming". Konsultowała pierwsze polskie tłumaczenie podręcznika UNDP „Polityka równości płci w praktyce" oraz koordynowała przygotowanie raportu „Polityka równości płci. Polska 2007". Współautorka broszury „Standardy jakościowe szkoleń z zakresu równości płci i zarządzania różnorodnością w Unii Europejskiej". Obecnie przygotowuje pracę doktorską z obszaru socjologii organizacji i studiów nad płcią kulturową. Absolwentka Szkoły Trenerów Biznesu Grupy TROP.

Ewa Rutkowska

Ukończyła studia filozoficzne na Uniwersytecie Warszawskim i Szkołę Nauk Społecznych PAN. Przygotowuje pracę doktorską z zakresu feminizmu i postmodernizmu. Od 2003 roku trenerka samoobrony i asertywności dla kobiet i dziewcząt WenDo. Od 2002 do 2006 roku prowadziła feministyczne i równościowe fakultety dla młodzieży gimnazjalnej i licealnej, a także dla kadry nauczycielskiej. Współautorka publikacji Równa szkoła – edukacja wolna od dyskryminacji. Poradnik dla nauczycieli i nauczycielek. Trenerka równościowa i genderowa. Obecnie związana z Fundacją Feminoteka.

Krzysztof Śmiszek

Prawnik, absolwent Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego oraz Podyplomowego Studium Prawa Europejskiego UW. Pracował w Biurze Pełnomocnika Rządu ds. Równego Statusu Kobiet i Mężczyzn, gdzie był odpowiedzialny m.in. za monitoring krajowego i wspólnotowego prawa antydyskryminacyjnego. Certyfikowany trener prawny w zakresie antydyskryminacji, konsultant wielu organizacji pozarządowych, związków zawodowych i pracodawców w dziedzinie przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingu. Publikował m.in. w „Gazecie Prawnej", „Rzeczpospolitej" oraz „Prokuratorze".