

ODKRYJ TAJNIKI

# DEI

Twój  
przewodnik  
po tym, czym jest  
różnorodność  
w miejscu  
pracy

**LILY ZHENG**

Tytuł oryginału: DEI Deconstructed: Your No-Nonsense Guide to Doing the Work and Doing It Right

Tłumaczenie: Jak Paluch

ISBN: 978-83-289-0723-2

Copyright © 2023 by Lily Zheng

All rights reserved.

Berrett-Koehler and the BK logo are registered trademarks of Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Polish edition copyright © 2024 by Helion S.A.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://onepress.pl/user/opinie/odktaj>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <https://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to!» Nasza społeczność](#)

# Spis treści

Przedmowa .....	7
Wstęp .....	13

## **Część I. PODSTAWY**

1. Intencje nie wystarczą .....	25
2. Składniki DEI .....	45
3. Po co to wszystko? .....	69
4. Prawdziwa zmiana .....	89

## **Część II. FILARY**

5. Znajomość, używanie i cedowanie władzy .....	111
6. Tożsamość i różnice .....	141
7. Twórca zmian, czyli każdy .....	161
8. Osiąganie DEI .....	187

### **Część III. PRZYBORNİK**

<b>9. Poszerzanie repertuaru .....</b>	<b>219</b>
Podsumowanie .....	249
Materiały pomocnicze .....	265
Przypisy końcowe .....	275
Podziękowania .....	309
O autorce .....	311

## Intencje nie wystarczą

— Kompletnie go zatkało, kiedy mu powiedziałam, że dobre intencje od dobrych rezultatów dzieli długa droga! Założył się, że nigdy nie brał pod uwagę szkód, jakie może wyrządzać, nawet gdy stara się postępować właściwie. — Praktyczka DEI uśmiechała się, relacjonując mi swoje spotkanie, a ja tylko kiwałam głową. Słyszałam już tę historię w różnych wersjach i sama ją przytaczałam, ale zawsze dręczyło mnie potem jedno pytanie. Zadałam je więc.

— A jak to wygląda w twojej pracy?

Spojrzała na mnie z lekko urażoną miną. — Mojej pracy? Pośredniczę w trudnych rozmowach, które pomagają ludziom dostrzegać własne nieświadome uprzedzenia i stawiać się sojusznikami marginalizowanych społeczności. Sugerujesz, że to nie działa?

— Poniekąd — odparłam z wahaniem. — Skąd wiesz, że ludzie rzeczywiście się zmieniają? Skąd wiesz, że choćby uświadamiają sobie własne uprzedzenia? A nawet jeśli się im uda, to czy idzie za tym zmiana postępowania?

Spojrzała na mnie uważnie i rozmowa nagle się urwała.

A tymczasem ja chciałam zadać więcej pytań.

*Nawet jeśli ludzie mówią o „udanej sesji”, jak możemy się upewnić, że nasza interwencja rzeczywiście spełniła pokładane w niej oczekiwania? Nawet jeśli twierdzą, że zmieniliśmy ich sposób myślenia, skąd mamy wiedzieć, czy to prawda?*

*Jak wybrać interwencje do zastosowania podczas sesji i jak sprawdzić, czy zadziałały? A jeśli zadziałały, to skąd wiadomo, czy ich pozytywny wpływ utrzyma się choćby przez jeden dzień?*

*Czy kontrolujemy zmieniające się z biegiem czasu efekty naszej pracy? Czy w ogóle mamy jakiś sposób na oszacowanie wywartego wpływu? Jak zweryfikować, czy marginalizowane*

*społeczności, z którymi współpracujemy, odnoszą mierzalne korzyści? Czy po pierwszej sesji jeszcze kiedykolwiek zobaczymy tych ludzi?*

Po chwili rozmówczyni uśmiechnęła się do mnie pojednawczo. — W głębi serca wiem, że moja praca jest skuteczna. I praca innych też. Czy to nie wystarczy?

Zmusiłam się do uśmiechu i kiwnęłam głową. Byłam jednak innego zdania.

W moim podejściu do różnorodności, równości i inkluzywności wszystko się zmieniło w 2016 roku, po przeczytaniu artykułu w „Harvard Business Review” (nie każdego dnia zdarza mi się doznawać życiowego olśnienia po lekturze publikacji biznesowej, więc proszę o odrobinę wyrozumiałości). Jaki to artykuł? *Why Diversity Programs Fail* (Dlaczego programy promujące różnorodność są nieskuteczne) autorstwa Franka Dobbin i Alexandry Kalev. Tych dwoje socjologów stwierdziło, że odgórne wdrażanie przez amerykańskie firmy programów na rzecz różnorodności, ulepszonych testów rekrutacyjnych i procesów rozpatrywania skarg miało znikomy wpływ na reprezentację kobiet i grup rasowych innych niż biali, a z przytoczonymi przez nich danymi trudno polemizować.

„We wszystkich amerykańskich firmach zatrudniających co najmniej stu pracowników — piszą Dobbin i Kalev — udział czarnych mężczyzn na stanowiskach menedżerskich w latach 1985 – 2014 wzrósł bardzo nieznacznie, z 3 do 3,3%. Wzrost udziału białych kobiet w latach 1985 – 2000 był większy, bo ich odsetek na stanowiskach menedżerskich zwiększył się z 22 do 29%, lecz od tego czasu wartość ta nie uległa zmianie”<sup>1</sup>.

A teraz gwóźdź programu: po zrealizowaniu przedsięwzięć w obszarze DEI — przynajmniej jeśli chodzi o pięcioletni okres, który autorzy artykułu objęli badaniami statystycznymi — reprezentacja większości grup oprócz białych mężczyzn *spadła*.

Dlaczego? Dobbin i Kalev wskazali kilka interesujących mechanizmów. Jednym z nich jest efekt gwałtownego sprzeciwu, polegający na tym, że osoby, którym nakazano działać w określony sposób, intencjonalnie postępują na odwrót, kolejnym zaś wybiórcze traktowanie norm (osoby oceniające patrzą przez palce na wyniki ilościowe testów kwalifikacyjnych swoich znajomych i tych kandydatów, których polubiły, a wszystkich pozostałych traktują ściśle według wyznaczonych kryteriów). Ogólny wniosek Dobbin i Kalev jest taki, że w przypadku interwencji DEI mających kontrolować określone zachowania ludzi dysponujących władzą lub je narzucać ludzie ci często reagują postępowaniem przynoszącym efekt przeciwny do zamierzonego, torpedując cele interwencji, co prowadzi do niezamierzonych efektów, pokazanych w tabeli 1.

**Tabela 1.** Spadek udziału czarnych, Latynosów i Azjatów w kadrze menedżerskiej w ciągu pięciu lat od wdrożenia niektórych z najpopularniejszych inicjatyw DEI

Typ programu	Zmiany w reprezentacji w kadrze menedżerskiej w ciągu pięciu lat (%)							
	Biali		Czarni		Latynosi		Azjaci	
	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni	Kobiety
Obowiązkowe szkolenie dot. Różnorodności	—	—	—	-9,2	—	—	-4,5	-5,4
Testy rekrutacyjne	—	-3,8	-10,2	-9,1	-6,7	-8,8	—	-9,3
Systemy składania skarg	—	-2,7	-7,3	-4,8	—	-4,7	-11,3	-4,1

Uwaga: znak „—” symbolizuje brak statystycznej pewności co do efektu danego programu.

Źródło: Frank Dobbin i Alexandra Kalev, *Why Diversity Programs Fail*, lipiec – sierpień 2016. Badanie zostało przeprowadzone w 829 średnich i dużych amerykańskich firmach.

Po przeczytaniu tego artykułu poczułam się tak, jakby rozstąpiła się przede mną ziemia. *Prowadziłam szkolenia w dziedzinie promowania różnorodności* i do tego momentu byłam wielką orędowniczką ich obowiązkowego przechodzenia. Na podobnej zasadzie byłam rzeczniczką wdrażania miarodajnych testów rekrutacyjnych, systemów składania skarg, usuwania z CV danych umożliwiających jednoznaczny identyfikację kandydata i innych interwencji w obszarze DEI, które wydawały się nie budzić zastrzeżeń i stały się popularnymi, zalecanymi praktykami branżowymi.

Po raz pierwszy musiałam zadać sobie pytanie: „Jak zyskać pewność, że wykonywana przeze mnie praca rzeczywiście pozwala osiągnąć to, co zamierzam?”. A po nim następne, nieuniknione: „Ilu praktyków wykonuje pracę, która w istocie jest nieskuteczna albo nawet wyrządza więcej szkody niż pożytku? Ilu z nich o tym nie wie i nie zadaje sobie trudu, żeby to sprawdzić?”.

Przez lata szukałam na nie odpowiedzi, a z moich obserwacji wynikało, że wątpliwie skuteczne, a nawet rażąco szkodliwe praktyki zakorzeniły się w powszechnym rozumieniu tego, na czym polega nasza praca — w tym moja własna. Wkrótce opiszę, dlaczego „złote standardy” pracy oraz interwencji w dziedzinie DEI bardzo często są jedynie złotem głupców — błyskotką może i ekscytującą, ale koniec końców budzącą rozczarowanie i o znikomej wartości. Przedstawię przyczyny tego zjawiska i wyjaśnię, jak rozpoznawać te bezwartościowe metody, aby osoby, którym zależy na bardziej efektywnej pracy, mogły wyciągnąć wnioski pozwalające im osiągnąć lepsze wyniki.



## Standardy jak złoto (głupców)

W rozważaniach na temat pracy nad DEI regularnie przewijają się kilka wątków. Należą do nich polityki DEI, szkolenia/warsztaty, ankiety, rozmowy i wolontariat. Dzieje się tak dlatego, że te aspekty pracy nad DEI są jednymi z najczęściej wymienianych przez specjalistów z branży, a ich zwolennicy na ogół przedstawiają je jako złote standardy albo przykłady udanych przedsięwzięć. Rzecz w tym, że niewłaściwie wykonana praca nad DEI w którymkolwiek z tych ważnych obszarów może przynieść zerowe lub zgoła negatywne skutki, nawet jeśli nie szczędzi się na nią czasu, środków i wysiłku.

### **Polityki DEI**

Polityki na rzecz różnorodności mają zwykle postać szeroko nagłaśnianych oświadczeń, określających zamiary organizacji w zakresie DEI. Ich forma bywa bardzo różna — od ogólnych reguł ukazujących zaangażowanie organizacji w DEI<sup>2</sup> po bardziej szczegółowe zasady wyznaczające cele w zakresie rekrutacji, szkoleń lub różnorodności. Organizacje na ogół zachwalają polityki DEI jako skuteczny środek wprowadzania zmian, wymagający stosunkowo niewielkiego wysiłku, lecz różne grupy demograficzne wewnątrz tych organizacji mają na ten temat inne zdanie; co więcej, nawet ta sama polityka, lecz odmiennie sformułowana, może zyskać mniejsze lub większe poparcie tych grup<sup>3</sup>. Na przykład w przypadku ogólnej polityki na rzecz różnorodności różnica między poziomami poparcia wśród czarnych i białych pracowników może sięgać nawet 30 procent. Pomijając poparcie, jak skuteczne jest wdrażanie tego rodzaju rozwiązań? I tu jest pies pogrzebany — w organizacjach kierujących się polityką promowania różnorodności członkowie grup uprzywilejowanych znacznie rzadziej dostrzegają wszelkie przejawy dyskryminacji wobec grup nieuprzywilejowanych, *bez względu na faktyczny poziom dyskryminacji*<sup>4</sup>. Gdy zasady te wdraża się w charakterze nieskomplikowanego panaceum, z pominięciem mechanizmów egzekwowania rozliczalności — zwłaszcza jeśli są postrzegane jako pasywna polityka kadrowa, a nie zobowiązania wymagające podejmowania wysiłku przez kierownictwo — mogą one po prostu zatuszować niesprawiedliwy stan rzeczy, zamiast go polepszyć. Jest bardzo możliwe (i częste), że nawet najlepsza polityka DEI opracowana przez ekspertów w tej dziedzinie wyrządzi więcej szkody niż pożytku, jeśli zostanie wdrożona w oderwaniu od innych rozwiązań.



## Szkolenia DEI

Szkolenia DEI, czyli podstawa tej branży, są bardzo zróżnicowane pod względem treści i podejścia. Dyskusje pod hasłem „odważne rozmowy”, znane też jako *brave spaces* (dosł. przestrzenie śmiałości) czy po prostu „dialogi o...”, mają na celu wciągnięcie ludzi w wymianę zdań na temat ciernistych kwestii tożsamości i nierówności. „Trening wrażliwości” (ang. *sensitivity training*) ma na celu zapoznanie uczestników z językiem i zachowaniami inkluzywnymi oraz omówienie tego, „co wypada, a czego nie wypada” w odniesieniu do różnych marginalizowanych grup społecznych, takich jak kobiety, czarni, niepełnosprawni, seniorzy, osoby LGBTQ+ i tak dalej. Celem „treningu sojusznictwa” (ang. *allyship training*) jest zachęcenie osób o społecznie uprzywilejowanych tożsamościach do odgrywania bardziej aktywnej roli we wspieraniu kolegów o tożsamościach nieuprzywilejowanych. Z kolei celem „szkolenia w zakresie nieświadomych uprzedzeń” (ang. *unconscious bias training*) jest wspieranie uczestników w uświadamianiu sobie własnych awersji względem niektórych grup społecznych, a zwłaszcza tych uprzedzeń, z istnienia których nie zdają sobie sprawy (stąd nazwa), i wykorzystywaniu tej wiedzy do bardziej inkluzywnego postępowania względem innych.

Wszystkie te formy szkoleń są naznaczone różnymi problemami, wynikającymi albo z podstawowych założeń dotyczących wywierania wpływu, albo z ich chaotycznej i niespójnej realizacji. Wiele rodzajów szkoleń DEI ma ponoć wywierać trwałe zmiany w postawach i zachowaniach, osiągane na przykład dzięki stosunkowo prostym ćwiczeniom i refleksji, lecz ćwiczenia te wywodzą się z różnych źródeł, od badań nad psychologią społeczną, przez działalność organizacji oddolnych i przewodniki samopomocy, aż po wyobraźnię prowadzącego.

Pomijając treść, szkolenia DEI często mają charakter jednorazowy i są zbyt krótkie, aby odniosły jakikolwiek trwały efekt. Na przykład wiele wariantów treningu sojusznictwa ma na celu zachęcenie do interwencji osób postronnych (ang. *bystander intervention*)<sup>5</sup>, lecz skuteczny trening tego rodzaju powinien na ogół trwać co najmniej pięć godzin<sup>6</sup>, a tymczasem szkolenie sojusznicze często ogranicza się do godziny.

Niewłaściwe szkolenie jest bardziej szkodliwe niż pożyteczne. Jeśli zostanie źle przeprowadzone, może sprowadzić złożone kwestie obejmujące stulecia konfliktów do banalnych zbiorów „dobrych” i „złych” zachowań; podsycić niechęć wśród uczestników obwinianych za wyrządzenie krzywd, do których się nie poczuwają; prowadzić do stresu, napastliwych komentarzy lub wyzwolenia silnych emocji u co najmniej jednej ze stron dyskusji ze względu na brak skutecznej moderacji; zmuszać

uczestników do ujawniania szczegółów tożsamości, którymi nie są gotowi się dzielić; nakłaniać słuchaczy do wchodzenia w rolę dydaktyków oraz zaszczepiać w nich zawyżone poczucie sprawczości pod względem wprowadzania organizacyjnych zmian.

Sama miałam styczność z takimi konsekwencjami zarówno z perspektywy uczestnika warsztatów, jak i praktyczki pomagającej organizacjom w usunięciu szkód po szkoleniu niewprawnie przeprowadzonym przez innego praktyka.

Jedna z osób uczestniczących w szkoleniu poświęconemu językowi inkluzywnemu dla społeczności LGBTQ+ powiedziała potem innemu uczestnikowi, że terminologia „transseksualna” jest przestarzała i daleko jej do inkluzywnej. Ta osoba z kolei — która od lat identyfikowała się jako transseksualna i nie widziała w tym żadnego problemu — nie była szczególnie zachwycona, słysząc, że określenie jej tożsamości jest postrzegane jako nieinkluzywne przez inną osobę trans.

Inne szkolenie przemieniło się w arenę wyzwisk i całkowicie bezproduktywnego konfliktu, gdy jeden z uczestników wprost nazwał drugiego „ortodoksyjnym białym suprematystą”, ten zaś odparował mu, że „będzie się smażył w piekle” za bycie LGBTQ+, a prowadzący nie zrobił nic, by powstrzymać pogłębiające się pandemonium.

W jeszcze innym szkoleniu wzięli udział wyłącznie ci pracownicy, którzy nie mieli żadnej możliwości faktycznego wprowadzenia w życie tego, czego się dowiedzieli. W późniejszej ankiecie kontrolnej stwierdzili, że ponieważ fundamentalne problemy systemowe uniemożliwiają im wykorzystanie zdobytych umiejętności nie ustąpiły choćby w najmniejszym stopniu, pozostali tak samo becznyjni jak dotąd.

Czy każde szkolenie DEI może prowadzić do takich niezamierzonych konsekwencji? Nie, lecz obecnie w branży nie ma wielu zabezpieczeń pozwalających im zapobiec. Niewielu praktyków zbiera dane dotyczące wpływu swoich szkoleń i równie mało organizacji robi to po swojej stronie. Następstw długofalowych nie śledzi się właściwie nigdy. Doświadczenie i wykształcenie praktyków rozpoczynających pracę w tej dziedzinie bywają zdumiewająco różne — są wśród nich absolwenci uczelni z doktoratami w obszarze rozwiązywania konfliktów międzygrupowych i osoby, które po prostu przeczytały w wolnym czasie jedną albo dwie książki na temat rasy lub płci. Organizacje, które tego nie dostrzegają, mogą zaangażować kogoś do przeprowadzenia szkolenia dotyczącego nieświadomych uprzedzeń, oczekując profesjonalisty zaznajomionego z badaniami i niuansami prowadzenia takich zajęć, a okazuje się, że prowadzący ogranicza się do odczytania instrukcji dotyczących wykonania ćwiczenia, które uczestnicy mogliby wyszukać w internecie i zrobić we własnym zakresie. Jeśli problemy braku kontroli jakości i spójności w tej dziedzinie nie zostaną wkrótce rozwiązane, pospieszne zatrudnianie specjalisty

DEI do przeprowadzenia szkolenia — nawet takiego o rzekomo dobrej reputacji — nadal będzie się wiązało z ryzykiem negatywnych następstw dla organizacji oraz dobrostanu uczestników.

### **Ankiety DEI**

Ankiety DEI służą do zbierania od pracowników danych dotyczących wskaźników, takich jak poczucie sprawiedliwości i przynależności oraz zaangażowanie i dobrostan, i późniejszego analizowania ich pod kątem czynników demograficznych w rodzaju rasy, płci, seksualności lub wieku w celu ujawnienia rozbieżności i nierówności. Obietnica ankiet DEI polega na tym, że organizacje uzbrojone w dobre dane mogą ukierunkować swoje starania na te programy i interwencje, które mają największe szanse powodzenia. Problem z tymi ankietami zaś jest taki, że znacznie łatwiej jest powiedzieć „dobre dane”, niż je zebrać. Niezależnie od międzynarodowych różnic w obszarze legalności zbierania wrażliwych danych demograficznych<sup>7</sup> ankiety DEI często wymagają znacznej otwartości od respondentów oraz wrażliwości ze strony pracodawców i (lub) stron trzecich, zajmujących się gromadzeniem informacji. Nieszczerość respondentów i znieczulica stron odpowiedzialnych za prowadzenie ankiety stanowią żyzny grunt dla licznych niepowodzeń: niski odsetek odpowiedzi spowodowany brakiem zaufania ankietowanych może zaburzyć ilościowy obraz danych; silna wrogość i wzajemna nieufność między pracownikami mogą doprowadzić do wykorzystania raportów z ankiet jako narzędzi politykierstwa na łonie organizacji lub interpersonalnych potyczek; niewłaściwe obchodzenie się z wrażliwymi danymi pracowników może dolać paliwa do ognia nielegalnych działań odwetowych i dyskryminacji; niefrasobliwe podejście do kwestii mniejszości<sup>8</sup> — w rozumieniu niewielkiej liczebności reprezentantów jakiejś tożsamości (na przykład homoseksualnej) znajdującej się w nieuprzywilejowanej sytuacji — może zagrozić anonimowości respondentów. Oprócz problemów z potwierdzeniem, że zidentyfikowane dysproporcje odzwierciedlają rzeczywisty stan rzeczy, a nie wynikają z nastawienia badacza<sup>9</sup>, ankiety DEI stwarzają oczekiwanie, że zebrane dane zostaną wykorzystane do możliwie najszybszego rozwiązania dostrzeżonych problemów. Nieprzejrzyste traktowanie danych lub niechęć kierownictwa do podjęcia działań w oparciu o wynikające z nich ustalenia może znacznie nadwyrężyć zaufanie i zniechęcić pracowników.

Ankiety DEI, nawet jeśli zostaną opracowane z uwzględnieniem wymienionych kwestii, mają fundamentalne wady: pojedyncza ankieta odzwierciedla stan w danym momencie i nie da się wykorzystać jej do udowodnienia związku przyczynowego —

że konkretne działanie *spowodowało* inne. Nawet jeśli dwa wyniki wydają się powiązane — na przykład dział cechujący się większą różnorodnością jest bardziej produktywny niż dział o mniejszej różnorodności — może istnieć wiele innych wyjaśnień takiej korelacji, a wyciąganie pochopnych wniosków, że zwiększenie różnorodności w innym dziale przełoży się na wzrost jego produktywności, jest obciążone znacznym ryzykiem.

Ankiety DEI mogą być jedynie tak dobre jak prowadzący je praktyk lub ekspert w tym obszarze i skuteczne jedynie w takiej mierze, w jakiej liderzy organizacji będą realizować (lub nie) płynące z nich wnioski. Niewłaściwie przeprowadzone ankiety DEI mogą skutkować niezamierzonymi konsekwencjami, takimi jak odwet, spadek zaufania pracowników do liderów organizacji oraz bezcelowe interwencje podyktowane błędnymi wnioskami wyciągniętymi ze zgromadzonych danych.

### **Prelekcje DEI**

Jednym z najczęściej stosowanych sposobów zapoznawania organizacji z tematyką DEI są prelekcje, wykłady, przemówienia i innego rodzaju odczyty, w których bierze udział co najmniej jeden mówca lub rzecznik DEI, przedstawiający wewnętrzną publiczności — pracownikom firmy — różnorodne kwestie z tej dziedziny. Wybierz dowolne zagadnienie z obszaru DEI, jakie przyjdzie ci do głowy, i poszukaj informacji na jego temat w internecie — przypuszczam, że znajdziesz dotyczącą go prelekcję. Pogadanki na temat DEI są zwykle wykorzystywane przez organizacje jako bezpośredni dowód na ich zaangażowanie na rzecz DEI poprzez zapoznanie uczestników z „nowymi” treściami i koncepcjami. Choć rzeczywiście są one skuteczne pod względem nagłaśniania określonych problemów lub zagadnień, podejmowania nowych inicjatyw i nadawania większej dynamiki już działającym projektom, prelekcje DEI jako takie nie mają większego przełożenia na długofalowe zmiany behawioralne i organizacyjne. Na przykład, choć prelekcja pokazująca korzystny wpływ uelastycznienia warunków pracy na zdrowie psychiczne może być inspirująca, to dopóki pracodawcy nie pójdą jej tropem, wdrażając praktyczne i administracyjne rozwiązania zwiększające rzeczoną elastyczność, dopóty zdrowie psychiczne pracowników się nie zmieni. Niestety, pracodawcy rzadko postępują w myśl wykładów DEI, a instrumentalne wykorzystywanie fragmentów nagrań do celów wizerunkowych czy marketingowych rzecz jasna się nie liczy.

Nie powstrzymuje to jednak pracodawców od zlecenia prelekcji DEI oraz inwestowania niemałych pieniędzy w zapraszanie na sceny znanych mówców. Tylko gdy budżet na mającą realny wpływ pracę DEI stanowi dziesiątą czy nawet setną część budżetu na prelekcje, wśród pracowników pojawia się frustracja, rosnące

zniecierpliwienie i przekonanie, że starania na rzecz DEI mają charakter czysto pokazowy, czyli są podejmowane jedynie pod publiczność, a nie z myślą o rzeczywistych zmianach.

### **Wolontariat DEI**

Ostatnią kategorią typowych działań w obszarze DEI jest wolontariat, w ramach którego praca na rzecz DEI jest podejmowana przez pełnych pasji ochotników rekrutujących się z kadry pracowniczej, zwykle tworzących mniej lub bardziej formalne ugrupowania. Struktura tych grup bywa różna: grupy zasobów pracowniczych (ERG) są na ogół skupione wokół konkretnej tożsamości lub przynależności (np. czarni, kobiety, osoby LGBTQ+, niepełnosprawni), podczas gdy rady, grupy robocze i komisje powstają zwykle z myślą o rozwiązywaniu problemów z DEI w szerszym kontekście. Grupy wolontariuszy DEI — w szczególności ERG — mają długą i bogatą historię: pierwsza została założona w 1970 roku przez czarnych pracowników firmy Xerox jako forum, na którym omawiano wspólne doświadczenia i podnoszono postulaty równości rasowej. Grupa ta do dziś jest wzorem ERG<sup>10</sup>. Na przestrzeni pięciu dekad, jakie minęły od ich powstania, grupy zasobów pracowniczych stopniowo obierały inny kierunek — w coraz większym stopniu skupiały się na celach organizacyjnych, a nie społecznościowych. Organizacje często z dumą prezentują dzisiejsze ERG i inne ugrupowania wolontariackie jako pomocne w rozwiązywaniu ważnych wyzwań biznesowych, rozwijaniu strategii DEI i konsultowaniu złożonych tematów dotyczących tożsamości i nierówności w miejscu pracy.

Stanowi to pewien problem, ponieważ grupy kierowane przez pracowników często nie mają uprawnień do podejmowania realnych decyzji ani zasobów umożliwiających skuteczne działanie. Mogą opowiadać się za zmianami i interwencjami, takimi jak ujednoczenie kryteriów rekrutacyjnych albo przeprowadzenie ankiety DEI, ale muszą polegać na dobrej woli prawdziwych decydentów, by ich sugestie zostały zrealizowane. W innych przypadkach grupom tym można zlecić nie tylko propagowanie DEI, ale i całościową realizację prac organizacji w tym zakresie. Mogą one zostać poproszone o ocenę nastrojów pracowników, analizę danych z ankiet, opracowanie strategii DEI i samodzielne koordynowanie zmian organizacyjnych. Z kilku powodów stanowi to ogromne ryzyko. Po pierwsze, ogrom tych zadań prawie zawsze prowadzi do wypalenia zawodowego pracowników, którzy się w nie angażują, lecz nie otrzymują żadnego wsparcia, zasobów ani uznania. Po drugie, brak doświadczenia lub specjalistycznej wiedzy wśród wolontariuszy często skutkuje podejmowaniem nietrafionych decyzji w sprawach DEI, które mogą być bardziej szkodliwe niż pożyteczne — pomyśl, czy gdyby w biurze twojej firmy doszło do

poważnej awarii kanalizacji, zwróciłbyś się z prośbą o jej usunięcie do ochotników, którzy jedynie sporadycznie wykonują w domu drobne hydrauliczne naprawy? Po trzecie, nieprzydzielanie tym grupom zasobów obniża wartość pracy nad DEI w wymiarze globalnym. Nie zliczę, ile razy zwracali się do mnie skruszeni przedstawiciele ERG, prosząc o przeprowadzenie oceny i analizy całej organizacji za grosze, bo żaden inny dział nie chciał się tego podjąć. W jednym przypadku ERG zaoferowała mi 600 dolarów za zlecenie, którego wykonanie wymagałoby minimum pięćdziesięciu godzin pracy — a było to 75 procent jej rocznego budżetu operacyjnego...

W wolontariacie DEI jako sposobie na zwiększenie skuteczności podejmowanych działań nie ma nic złego. Ale gdy taki wolontariat niekontrolowanie rozrośnie się i zostanie potraktowany jako *zamiennik* dysponujących odpowiednimi zasobami inicjatyw DEI realizowanych przez wykwalifikowanych specjalistów, może się stać sposobem na wyzyskanie pełnych pasji pracowników, uniknięcie odpowiedzialności i utrwalenie ślimaczego tempa zmian.

Czy próbuję w ten sposób powiedzieć, że „DEI nie działa”? Nie; wręcz przeciwnie. Zmierzam do tego, że nie działają źle prowadzone wysiłki na rzecz DEI, a nieskuteczność inicjatyw DEI najczęściej wynika z tego, że zostały błędnie zrealizowane.

Polityki DEI nie są z gruntu złe. Podobnie jak szkolenia, ankiety, prelekcje i starania wolontariuszy. Samo istnienie takich inicjatyw nie przekłada się jednak na skuteczność i w tym miejscu potyka się wielu praktyków oraz rzeczników DEI, kierujących się najlepszymi intencjami. Każdy znany mi praktyk może przytoczyć z własnego doświadczenia historię o tym czy innym uczestniku warsztatów, który pod jego wpływem zmienił zdanie w ważnej kwestii, ze łzami w oczach wyznał, że nie zdawał sobie sprawy z własnej uprzywilejowanej pozycji, albo publicznie zobowiązał się do bycia lepszym sojusznikiem. Ale nie ocenia się efektywności sprzedawcy przez pryzmat jego przechwałek o przekonanych klientach ani projektanta stron internetowych na podstawie choćby najbardziej inspirujących rozmów o kodowaniu.

Praca na rzecz DEI w organizacjach polega na *osiąganiu* różnorodności, równości i inkluzywności jako wymiernych rezultatów na skalę wykraczającą poza jednostki. I tak być powinno niezależnie od tego, czy chodzi o konsultantów, praktyków, liderów w miejscu pracy, wolontariuszy-pracowników czy kogokolwiek innego, kto podejmie się działań w tym obszarze. Biorąc pod uwagę stan świata pracy, nie mamy luksusu pozwalającego przedkładać krzepiące opowiadki na temat zmian nad rzeczywiste rezultaty. Albo wiemy, że wykonujemy skuteczną pracę, i możemy to wykazać, albo tego nie wiemy i musimy to sprawdzić.

## Nierówność, elitaryzm, homogeniczność

Począwszy od połowy drugiej dekady naszego tysiąclecia, wskutek powszechnych nawoływań do publikowania danych na temat różnorodności kadry pracowniczej w firmach technologicznych z Doliny Krzemowej liczba zatrudnionych w nich osób czarnych i Latynosów w istocie spadła<sup>11</sup>. Metaanalizy amerykańskich rynków pracy wykazały, że stopień dyskryminacji przy rekrutacji czarnych nie zmienił się od 1989 roku, a w przypadku Latynosów spadł jedynie nieznacznie<sup>12</sup>. Liczba zarzutów dotyczących dyskryminacji przy zatrudnianiu, wnoszonych na podstawie Americans with Disabilities Act (ADA)\*, utrzymuje się na niezmiennym poziomie<sup>13</sup>, a ponad 70 procent lekarzy nie wie nawet, jak spełnić wymogi prawne dotyczące leczenia osób niepełnosprawnych<sup>14</sup>. Choć poziom wykształcenia amerykańskich kobiet przewyższył analogiczny wskaźnik dla mężczyzn, ich reprezentacja w miejscach pracy, wynagrodzenie i odsetek zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych w przedsiębiorstwach i w rządzie pozostają niższe niż w przypadku mężczyzn, a stagnacja w tym obszarze utrzymuje się od dziesięcioleci<sup>15</sup>. Ta lista nie ma końca: dyskryminacja rdzennych Amerykanów w USA jest żywa i ma się dobrze<sup>16</sup>; podobnie zresztą jak dyskryminacja społeczności LGBTQ+<sup>17</sup>, ciężarnych<sup>18</sup>, ubogich<sup>19</sup> i wielu innych grup społecznych na znacznie większej liczbie płaszczyzn niż tylko przytoczone wyżej.

Choć konkretna skala dyskryminacji i nierówności dotyczących tożsamości i statusu społecznego jest różna w różnych rejonach świata, w przypadku dyskryminacji w miejscu pracy możemy mówić o zjawisku globalnym.

Metaanalizy wykazały istnienie dyskryminacji rasowej w Belgii, Kanadzie, Francji, Wielkiej Brytanii, Niemczech, Holandii, Norwegii i Szwecji — przy czym najdotkliwsze jej przejawy udokumentowano w Szwecji i we Francji<sup>20</sup>. Choć dane z niektórych rejonów są uboższe<sup>21</sup>, istnieją dowody na dyskryminację i nierówność w miejscu pracy w Azji Wschodniej<sup>22, 23</sup>, Azji Południowo-Wschodniej<sup>24</sup>, Afryce Subsaharyjskiej<sup>25</sup> oraz w Azji Zachodniej i Afryce Północnej (tzw. region WANA, od ang. *West Asia and North Africa*)<sup>26</sup>. Danych tego rodzaju jest zresztą znacznie więcej i prezentowanie ich wszystkich tutaj nie ma większego sensu.

Bardziej namacalne przykłady i bliższe naszego podwórka? Przyjrzyjmy się choćby zapoczątkowanemu w 2006 roku przez aktywistkę Taranę Burke ruchowi #MeToo, który zyskał wirusową popularność w 2017 roku, gdy oskarżono byłego producenta filmowego Harveya Weinsteina o molestowanie seksualne<sup>27</sup>. Ruch

---

\* Obowiązujące w USA rozporządzenie dotyczące praw obywatelskich, które zakazuje dyskryminacji ze względu na niepełnosprawność — *przyp. tłum.*



napędzany przez media społecznościowe na wszystkich kontynentach, który zrodził dziesiątki milionów tweetów i tysiące artykułów opatrzonych hasztagiem *#MeToo*, w istotny sposób wyeksponował problematykę napaści na tle seksualnym, molestowania i dyskryminacji<sup>28</sup>.

Obecnie, pięć lat później, efekty jego działalności zaczynają się materializować. Ruch *#MeToo* niezaprzeczalnie przyczynił się do zwiększenia liczby zgłaszanych przypadków napaści i molestowania na tle seksualnym, oddając głos ich ofiarom; równocześnie nastąpił znacznie mniejszy, ale zauważalny wzrost liczby aresztowań<sup>29</sup>. Ale wiara w korzyści płynące z tego ruchu ma polaryzujący wpływ na społeczeństwo — z przeprowadzonego w USA badania wynika, że jedynie 25 procent mężczyzn uważa, iż niedawny wzrost zainteresowania problematyką nieodpowiednich zachowań seksualnych miał pozytywne następstwa; podobnego zdania jest 61 procent kobiet<sup>30</sup>. Rozdźwięk ten nie jest jedynym niepokojącym skutkiem. Badanie przeprowadzone w 2019 roku w następstwie ruchu *#MeToo* wykazało, że 60 procent mężczyzn-menedżerów czuje się niekomfortowo w roli mentora kobiet, pracując sam na sam z kobietami lub utrzymując z nimi kontakty towarzyskie, co oznacza wzrost o 32 punkty procentowe w porównaniu z rokiem poprzednim. Ponadto 36 procent ankietowanych stwierdziło, że dyskomfort ten wynika z obaw o niewłaściwe odebranie jakiegokolwiek zaangażowania na wyżej wymienionych polach<sup>31</sup>. Tendencja ta jest jeszcze wyraźniej dostrzegalna w przypadku mężczyzn będących liderami wyższego szczebla, którzy obecnie *dwunastokrotnie bardziej* niż dawniej obawiają się spotkań w cztery oczy z kobietami na niższych stanowiskach.

Jednocześnie, o ile w latach 2016 – 2018 spadła liczba rażących przypadków molestowania, takich jak przymus seksualny czy wygłaszanie nieobyczajnych komentarzy na tle seksualnym, o tyle liczba molestowań ze względu na płeć w szczytowym okresie działalności ruchu *wzrosła*<sup>32</sup>. Uboczne skutki *#MeToo* — jak zaczęto nazywać ten trend — nasiliły się w 2019 roku: obawy mężczyzn przed niesłusznymi oskarżeniami i obawy kobiet, że mężczyźni będą nadal je nękać, tylko dyskretniej, pogłębiły się, co miało katastrofalny wpływ na chęć mężczyzn do interakcji z kobietami na płaszczyźnie procesów rekrutacyjnych, mentoringu i wspólnych delegacji<sup>33</sup>. W miarę rozprzestrzeniania się ruchu poza granice USA jego wpływ różnicował się w sposób, który nadal badamy. Raczkującemu dopiero odłamowi tego ruchu w Chinach grożą represje<sup>34</sup>; ruch francuski spotkał się z ogromnym sprzeciwem pod koniec drugiej dekady, lecz obecnie zyskuje większe poparcie<sup>35</sup>; ruchy latynoamerykańskie w Meksyku, Chile, Brazylii i Argentynie skupiały się na kobietobójstwie<sup>36</sup>; w Japonii ruch na dobrą sprawę nigdy nie rozwinął skrzydeł<sup>37</sup>. Ruch *#MeToo* jest zaś tylko jednym aspektem trwających działań na rzecz osiągnięcia parytetu

i równości płci na całym świecie — stanu docelowego, którego osiągnięcie według raportów Światowego Forum Ekonomicznego z 2020 roku miało potrwać prawie 100 lat, a rok później — po uwzględnieniu skutków pandemii COVID-19 — jeszcze odsunęło się w czasie, do 135,6 lat<sup>38</sup>.

To zaledwie jeden przykład, lecz wnioski, jakie powinniśmy z niego wyciągnąć, są otrzeźwiające. Jako społeczeństwa i w skali globalnej jesteśmy daleko od zrealizowania oczekiwanych celów, a nasze wysiłki w imię słuszych spraw mogą skutkować nieprzewidywanymi konsekwencjami i szkodami, na które nie jesteśmy przygotowani.

Nawet jeśli codziennie wykonujemy pracę nad DEI, myśleniem życzeniowym można nazwać przeświadczenie, że obrany kurs automatycznie doprowadzi do globalnej równości, a nam pozostaje po prostu płynąć z prądem, aż wreszcie dotrzemy do celu. To mrzonki. Jeśli zrealizujemy założenia DEI, stanie się tak tylko dzięki przemyślanemu, intencjonalnemu wysiłkowi, robieniu wszystkiego, co w naszej mocy, i robieniu tego *dobrze*. Trafnie ujęła to dr Beverly Daniel Tatum, używając do opisanias rasizmu metafory ruchomego chodnika na lotnisku lub taśmociągu; moim zdaniem metafora ta znajduje przełożenie także na inne nierówności systemowe.

„Czynny rasizm można porównać do szybkiego chodzenia na taśmociągu. Osoba przejawiająca takie zachowania utożsamiała się z ideologią supremacji białych i porusza się z jej prądem. Bierny rasizm jest zaś równoznaczny ze staniem w miejscu na tym samym taśmociągu. Nie jest to postawa jawnie rasistowska, lecz taśma wiezie osoby postronne w tym samym kierunku co te, które dodatkowo idą. Niektóre takie osoby mogą dostrzec ruch taśmy, ujrzyć przed sobą czynnych rasistów i postanowić zawrócić, nie chcąc podążać w tę samą stronę co biali suprematyści. **Ale jeśli nie będą iść w przeciwną stronę szybciej, niż porusza się taśmociąg — jeśli nie będą aktywnie antyrasistowscy — nadal będą podążać wraz z pozostałymi**”<sup>39</sup>.

Ilekróć przychodzi mi na myśl ta analogia, uderza mnie ostatnie zdanie, a zwłaszcza jedna jego część: „szybciej, niż porusza się taśmociąg”. Zbyt wielu z nas zakłada, że samo odwrócenie się i przeciwstawienie fali niesprawiedliwości czyni nas skutecznymi antyrasistami, orędownikami praw kobiet, osób LGBTQ+, niepełnosprawnych i tak dalej. Ale jak znakomicie pokazuje ta metafora, niezależnie od naszych intencji istnieje pewien — być może nawet obiektywnie mierzalny — ruch postępowy, który należy wykonać, aby móc szczerze powiedzieć, że działamy i rzeczywiście coś osiągnęliśmy.

Poruszasz się zbyt wolno? Jesteś wprawdzie zwrócony we właściwą stronę, lecz dla stojącego z boku obserwatora mimo wszystko przemieszczasz się w złym kierunku.

Szczerze, energicznie, a może nawet z dumą podążasz krokiem Michaela Jacksona w stronę nierówności.

Zawstydzająca liczba dzisiejszych inicjatyw na rzecz DEI sprowadza się do takiego właśnie ślizgania się ku nierówności — począwszy od źle zaprojektowanych szkoleń, przez nieodpowiedzialnie wdrażane polityki, aż po szczerze, lecz cierpiące na deficyt kompetencji inicjatywy wolontariackie.

„Ale, Lily, nasi liderzy mają serce we właściwym miejscu” — może, tylko że ważniejsze są ich działania i wpływy.

„Ale, Lily, nasza firma angażuje się w inicjatywy na rzecz sprawiedliwości rasowej” — może, tylko że skutki działań w tym obszarze są istotniejsze niż oświadczenia na temat zaangażowania.

„Ale, Lily, nasza firma jest przynajmniej liderem w branży, jeśli chodzi o kwestie niepełnosprawności” — może, tylko że bycie najmniej niedostępnym i najmniej niesprawiedliwym nie jest tożsame z osiągnięciem dostępności i sprawiedliwości.

Chcę, abyśmy wszyscy — ty, ja i każdy inny — przeczytali te słowa i przeżuli wiążący się z nimi dyskomfort:

Nasze organizacje i bezsprzecznie cały świat w dalszym ciągu są w niedopuszczalny sposób naznaczone nierównością, elitaryzmem i homogenicznością. A pomimo najlepszych intencji my, jako liderzy, rzecznicy, aktywiści i praktycy, nie znaleźliśmy jeszcze uniwersalnego rozwiązania, które pozwoliłoby zmienić ten stan rzeczy na masową skalę.

## Kompleks DEI-przemysłowy

Powiedzmy to sobie szczerze — branża DEI jako kolektyw nie ma pojęcia, jak opracować standardy gwarantowania efektywności i kontroli jakości. Samo w sobie nie stanowi to jeszcze poważnego problemu, ponieważ wiele wschodzących branż i dziedzin staje przed podobnymi przeszkodami. Prawdziwy szkopał tkwi w tym, że jeśli w dowolnej wyszukiwarce internetowej wpiszesz „DEI” albo „różnorodność, równość i inkluzywność”, odniesiesz zupełnie inne wrażenie.

Niezliczone artykuły na temat terminologii i definicji. Komentarze, seminaria internetowe i zatrzęsienie infografik. Sponsorowane reklamy firm konsultingowych, coachingu dla kadry kierowniczej, kursów online, szkoleń, warsztatów i każdej innej usługi DEI pod słońcem. Gdybym nie znała prawdy, powiedziałabym, że DEI wcale nie jest raczkującą branżą, która stara się znaleźć pomysł na samą siebie, tylko doskonale naoliwioną maszyną przynoszącą zyski jej operatorom, nieponoszącym odpowiedzialności za realizację wzniosłych celów, które głoszą.

Tego rodzaju nieprzychylnie słowa pod adresem branży stają się coraz powszechniejsze. Kolejni krytycy zadają sobie pytanie, czy DEI nie przynosi więcej szkód niż pożytku<sup>40</sup>, posuwając się nawet do nazywania relacji między DEI a światem korporacji „kompleksem DEI-przemysłowym”<sup>†41</sup>. Twierdzą, że warta prawie 10 miliardów dolarów<sup>42</sup> i nadal rosnąca branża DEI podtrzymuje niesprawiedliwy stan rzeczy i ugruntowuje niewłaściwe metody postępowania w przedsiębiorstwach<sup>43</sup>. Sugerują, że jest stopniowo przejmowana (jeśli proces ten już się nie dokonał) przez liderów korporacji, którzy chcą czerpać korzyści w postaci świetlanej reputacji tych, którzy „angażują się w pracę na rzecz różnorodności, równości i inkluzywności”, unikając przy tym wprowadzania fundamentalnych zmian. A specjaliści od DEI celowo lub nieświadomie umożliwiają realizację tych zamiarów, wykonując nieskuteczną pracę, ubraną w szaty inspirujących terminów, takich jak „antyrasizm” i „sprawiedliwość społeczna”.

Krytyka ta ukazuje praktyków DEI i korporacyjnych liderów we wzajemnie korzystnej, symbiotycznej relacji. Firmy zyskują inspirujące rozmowy, szkolenia lub inicjatywy, poprawę reputacji i kilka dodatkowych miesięcy cierpliwości pracowników. Praktycy DEI inkasują pieniądze. Ale gdy już rozwieją się pozytywne emocje po szkoleniach i pogadankach, pracownicy zmagający się z przejawami mikroagresji stwierdzają, że w kwestii źródła ich problemów nic się nie poprawiło. Ci, którzy znaleźli się na celowniku działań odwetowych ze strony przełożonych, nie odnoszą wrażenia, by obowiązkowe warsztaty dla kadry kierowniczej przyczyniły się do jakichkolwiek trwałych zmian w ich zachowaniu. Pracownicy, którzy nie widzą dla siebie przyszłości w zdominowanym przez białych i mężczyzn kierownictwie wyższego szczebla, nie są ani trochę bardziej optymistycznie nastawieni po kosztownych „ćwiczeniach antyrasistowskich” przeprowadzonych w ramach obozu szkoleniowego dla liderów. Kandydaci borykający się z dyskryminacją procedur rekrutacyjnych nie są ani o krok bliżej znalezienia pracy po opublikowaniu przez firmę w serwisach społecznościowych pięknie brzmiącego oświadczenia o niedyskryminacji.

Gwoli uczciwości, niektóre organizacje poważnie traktują swoje budżety na DEI i rygorystycznie weryfikują zatrudnianych praktyków. Mimo to ich wysiłki mogą spełznąć na niczym. Zetknęłam się z sytuacjami, w których organizacje z jednej

---

<sup>†</sup> Termin ten został ukuty na wzór pojęcia kompleksu wojskowo-przemysłowego (a. militarno-przemysłowego; ang. *Military-industrial complex*), nazwanego tak przez amerykańskiego prezydenta Dwighta Eisenhowera w przemówieniu wygłoszonym na zakończenie kadencji. Chodzi o sieć zależności (czy też zмовę) między przemysłem zbrojeniowym, wojskiem i władzą, sprzyjającą korupcji i dysponującą szczególnymi środkami nacisku na decydentów, media i opinię publiczną — *przyj. tłum.*

strony wymagały od prowadzących warsztaty dla niewielkiego odsetka pracowników dziesięcioletniego doświadczenia w realizowaniu takich projektów, opracowanych zaledwie pięć lat temu, z drugiej zaś zatrudniały prelegenta mającego wygłosić wykład dla wszystkich zatrudnionych wyłącznie dlatego, że kierownikowi działu HR pięć lat temu spodobała się jakaś prelekcja tego człowieka. Znane mi są przypadki, gdy organizacja szukała specjalistów DEI opierających się w swojej pracy na rzetelnych danych, a zarazem takich, którzy mogliby zastosować w praktyce najnowsze i nigdy jeszcze nie wypróbowane rozwiązania i dziwnym trafem mają już „udokumentowane i mierzalne osiągnięcia” we wdrażaniu tych rozwiązań.

Zdecydowana większość organizacji nie robi jednak nawet tego. Zatrudniają najtańszego specjalistę, jakiego uda się im znaleźć, płacą za nagranie 90-minutowego wykładu i zmuszają cały personel do obejrzenia tego nagrania w ramach jednorazowego, obowiązkowego „szkolenia”. Angażują prelegentów bez smykałki do rozwiązywania konfliktów i pozbawionych umiejętności interpersonalnych umożliwiających pokierowanie „trudnymi rozmowami”, które w przewidywalny sposób schodzą na manowce, a potem dochodzą do wniosku, że „w DEI nie warto inwestować”. Szlag mnie trafia.

W świetle tego wszystkiego nie obwiniam za sceptycyzm wielu osób, w tym nawet byłych zwolenników DEI. Branża rośnie jak na drożdżach, a tymczasem realny postęp hamuje, zaś ci, którzy powinni być prawdziwymi beneficjentami, są bombardowani interwencjami nijakimi, nieskutecznymi, przestarzałymi lub wręcz uwłaczającymi.

Niedawno na przykład mój kolega, który nie miał wcześniej styczności z korporacyjnym podejściem do DEI, opowiedział mi o prowadzonym przez prelegenta niebędącego osobą białą obowiązkowym szkoleniu z tej dziedziny, który najpierw wymienił takie określenia rasowe jak „Murzyni”, „rasa kaukaska” i „rasa mongoloidalna”, a potem zaserwował niczego niespodziewającej się publiczności długą listę stereotypów rasowych. Nie mogłam uwierzyć własnym uszom — opracowany pod koniec XVIII wieku system klasyfikacji rasowej w 2021 roku nadal jest żywy... Szkolenie wywołało zakłopotanie i głębokie oburzenie. „Co jest nie tak z tymi ludźmi od DEI?” — zapytał na koniec mój kolega, a jedyne, co mogłam zrobić, to pokręcić głową i przeprosić go w imieniu osoby, której w życiu nie spotkałam. *Co rzeczywiście jest nie tak z praktykami DEI?*

Być może wynika to z zupełnego braku standaryzacji i kontroli jakości w naszej branży. Być może dzieje się tak dlatego, że podjęcie w niej pracy nie wymaga żadnych formalnych kwalifikacji, a choć niektórzy rozpoczynają praktykę DEI z dyplomem psychologa przemysłowo-organizacyjnego, odpowiednim wykształceniem

i doświadczeniem w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, strategii uczenia się rozwoju (L&D), organizacji oddolnych lub rozwoju organizacyjnego, inni nie mają nic poza „pasją i osobistymi doświadczeniami jako przedstawiciela mniejszości społecznej”. Niewykluczone, że są to implikacje niemożności odróżnienia skutecznych programów certyfikacji od tych, które wciskają kit; poza tym nawet tym najlepszym programom brakuje ujednoliconego podejścia do tego, czego wymaga ta praca, a także samej definicji jej wykonywania.

Krytycy wskazują te czynniki jako powody, dla których branża DEI częściej szkodzi, niż pomaga, a niektórzy posuwają się nawet do stwierdzenia, że jako całość jest nie do uratowania, i sugerują, że osoby, którym naprawdę zależy na tym, co robią, powinny całkowicie się od niej odciąć. Najbardziej idealistyczni zwolennicy DEI bagatelizują te zjawiska, traktując je jako drobne komplikacje na tle bezproblemowego i budzącego nadzieje trendu zwykłego. Obie strony mają trochę racji, ale też obie błędnie opisują drogę, która się przed nami ścieli.

Nadzieja na lepszą przyszłość jest ważna. Musimy postrzegać branżę DEI oraz jej działalność jako dyscyplinę nieustannie się doskonalącą, o dużym potencjale rozwojowym, która *naprawdę* doprowadziła do znaczących zmian. Większa część tego postępu nie dokonała się w izolacji, lecz we współpracy ze sprzyjającymi ruchami społecznymi, aktywistami i rzecznikami, którzy niestrudzenie pracują na rzecz lepszego świata. Równocześnie nasze działania mają określone konsekwencje i ponosimy ogromną odpowiedzialność wobec wszystkich grup marginalizowanych, by nasza praca popychała sprawy we właściwym kierunku i łagodziła nieprzewidziane negatywne następstwa.

Ważna jest też rozliczalność. Musimy zawsze i wszędzie obserwować rozwój mechanizmów i narzędzi opracowywanych z myślą o ludziach i pociągać autorów działań DEI do odpowiedzialności, tak samo jak DEI stara się pociągać do odpowiedzialności organizacje. Aby zapewnić taką rozliczalność, branża potrzebuje transparentności, struktury i społeczności. Chodzi o to, by każdy mógł zrozumieć istotę wykonywanej przez nas pracy, dowiedzieć się, skąd i dlaczego liderzy i praktycy wiedzą, co robią, oraz w jakim stopniu wpływa to na wdrażanie zmian, i wyciągać konsekwencje w przypadku działań, które nadwyrężają zaufanie i cierpliwość marginalizowanych społeczności, nie zapewniając w zamian żadnych widocznych postępów. Zmiana obecnego obrazu DEI nie zajdzie z dnia na dzień, musimy więc mieć na uwadze ostateczny cel, nie wymagając perfekcji na każdym kroku potrzebnym do jego osiągnięcia.

Moim zdaniem na tym właśnie polega kolejny etap ewolucji działań DEI, wykraczający poza zwyczajowe dobre intencje. Chodzi o DEI bez zbędnych bajerów,

sprowadzone do pragmatyzmu, dokładności i efektywności pod względem rozwiązywania problemów, wdrażania zmian i wywierania niezbędnego wpływu.

Nie ubiorę tego w inne, piękniejsze słówka, bo nie zamierzam propagować „pragmatycznego DEI” jako ekscytującej nowinki, która urozmaici twoją pracę. Z mojej perspektywy eksplozja zainteresowania tą branżą i jej działaniami stanowi dla niej zagrożenie egzystencjalne. Albo wszyscy wymyślimy, jak działać w obszarze DEI — i jak działać właściwie — albo nasza praca ugrzęźnie pod ciężarem własnej popularności, a ludzie, którzy ją wykonują, staną się nieodwołalnie współwinni podtrzymywania niesprawiedliwego stanu rzeczy.

Praktycy DEI lubią powtarzać, że intencje nie przekładają się samoistnie na wpływy. Pora wypić piwo, którego nawarzyliśmy, bo to powiedzenie odnosi się również do nas. Nie chciałabym za kilka lat przeczytać artykułu zatytułowanego: „W twojej firmie zaczęto rozmawiać o DEI? Dowiedz się, jak z tym skończyć”. Jeśli ty także tego nie chcesz, musimy zebrać wszystkie siły i zacząć wykonywać tę pracę *jak należy*.

## WNIOSKI

- **DEI w obecnym kształcie nie wywiązuje się ze swoich obietnic.** Pomimo długiej historii tego, co wiele osób nazywa dziś dążeniem do różnorodności, równości i inkluzywności (czyli DEI; choć innych pokrewnych akronimów jest wiele), wykazano, że większość działań na tych polach ma jedynie ograniczony wpływ, niewspółmierny do ogromnych inwestycji finansowych.
- **Obecne działania DEI są niespójne i nierozliczalne.** Choć pod parasolem DEI realizuje się wiele różnych przedsięwzięć, brak kontroli jakości, wsparcia i poczucia odpowiedzialności wśród praktyków i zwolenników, którzy się ich podejmują, oznacza, że efekty mogą być w najlepszym razie niespójne lub żadne, a w najgorszym wręcz szkodliwe.
- **Same dobre intencje nie przekładają się na mierzalne efekty.** Wiele wysiłków na rzecz zmian w społeczeństwie jest napędzanych dobrymi intencjami i skutkuje powstaniem eksponowanych ruchów, mających na celu odniesienie trwałych korzyści. Mimo to nierówność panoszy się na całym świecie, a ważne wskaźniki, dotyczące na przykład zjawiska dyskryminacji w miejscu pracy, utrzymują się na niezmiennym poziomie, pomimo wzrostu świadomości społecznej i starań na rzecz ich poprawy.



- **Zaufanie do DEI topnieje wraz ze wzrostem sceptycyzmu.** Ponieważ oczekiwane zmiany nie następują, a branża DEI staje się znana i lukratywna, krytycy coraz częściej mówią o kompleksie DEI-przemysłowym, czyli nieformalnym partnerstwie między branżą DEI a organizacjami, w ramach którego przepływa strumień pieniędzy, ale status quo nie zmienia się lub nawet umacnia.
- **Stać nas na więcej.** Pragmatyczne podejście do pracy w ramach DEI wymaga pogodzenia nadziei na lepszą przyszłość z odpowiedzialnością za skutki naszych działań w teraźniejszości. Dzięki skupieniu się na wynikach i położeniu nacisku na coraz lepsze zrozumienie tematu oraz zwiększanie efektywności wdrażania zmian możemy przeciwstawić się krytycznym opiniom o kompleksie DEI-przemysłowym, po prostu dobrze wykonując swoją pracę.

## ĆWICZENIA I PRZEMYŚLENIA

1. Jak twoja organizacja podchodzi do kwestii DEI? Wymień jak najwięcej inicjatyw, interwencji lub zobowiązań (w razie potrzeby wyszukaj je). Na ile skuteczne okazały się te działania pod względem osiągnięcia zamierzonych celów? Na jakiej podstawie to oceniasz?
2. Sporządź listę trzech dowolnych działań DEI, o jakich słyszałeś. Następnie wyobraź sobie, że dowiadujesz się, iż do zrealizowania każdego z tych działań zatrudniono specjalistę ds. DEI. Obok każdego działania na liście wpisz liczbę od jednego do pięciu, oddającą twoją reakcję na tę wiadomość, przy czym pięć oznacza, że wiążesz z danym punktem wielkie nadzieje, a jeden — że nie dajesz przedsięwzięciu żadnych szans. Zastanów się nad swoimi odpowiedziami. Dlaczego udzieliłeś takich, a nie innych?
3. Wymień jakąś praktykę lub interwencję DEI, do której masz duże zaufanie, czyli wierzysz, że przypuszczalnie przyniesie ona pozytywne skutki. Następnie wymień praktykę lub interwencję DEI, do której nie masz zaufania *w ogóle*, a informacje o możliwych korzyściach z jej wdrożenia przyjmujesz ze sceptycyzmem. Dlaczego oceniłeś te dwie praktyki lub interwencje tak, a nie inaczej?



# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
  2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
  3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion**

Akronim DEI pochodzi od *diversity, equity, and inclusion*, co można tłumaczyć jako *różnorodność, równość i inkluzywność*. Uważa się, że DEI jako element kultury organizacji przekłada się na lepszą produktywność firmy i jej długofalowy sukces. Jednak wdrażanie DEI wymaga uważności: nieprzemyślane inicjatywy i niedopracowane strategie często przynoszą więcej szkody niż pożytku. W konsekwencji coraz więcej osób całkowicie neguje słuszność nowej polityki działań.

Dzięki tej książce zrozumiesz, dlaczego zalecane dziś rozwiązania i tak zwane dobre praktyki skutkują pogłębieniem frustracji marginalizowanych osób i sprawiają, że intencje liderów są odbierane jako nieszczerze. Dowiesz się też, jak przygotować konkretny plan działania, który uwzględni postulaty DEI i będzie skuteczny również w trudnych realiach funkcjonującego przedsiębiorstwa. Przewodnik prezentuje pragmatyczne podejście do DEI, oparte na wynikach badań nad przeprowadzaniem zmian w organizacji, a także na wnikliwych spostrzeżeniach płynących z doświadczeń w pracy oddolnej i odgórnjej. Poprzez kompleksowe omówienie sprawdzonych technik wytyczy rozsądną drogę postępowania dla każdego, kto chce się stać skutecznym praktykiem, rzecznikiem i liderem DEI. Niczego więcej nie trzeba, aby przemienić jednostkowe i oderwane od siebie inicjatywy w prawdziwą, systemową zmianę!

**Lily Zheng** zajmuje się strategią i doradza w obszarze DEI; pomaga liderom w organizacjach we wdrażaniu najlepszych praktyk w tej dziedzinie. Wyraża swoje opinie na łamach między innymi „Harvard Business Review” i „New York Timesa”, a także w NPR. Mieszka z żoną w rejonie Zatoki San Francisco. Lubi dobrą chińską kuchnię.

*Różnorodność cieszy!*

Titus Maccius Plautus, pisarz rzymski

**onepress**



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

**ebookpoint**

ISBN 978-83-289-0723-2



9 788328 907232

Cena: 67,00 zł

