



Małgorzata Durska
Uniwersytet Warszawski

Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia

Dyskryminacja - afirmacja - różnorodność

Zarządzanie różnorodnością kojarzone jest na ogół z przeciwdziałaniem dyskryminacji. W ramach prowadzenia „akcji naprawczej” przyjmuje się założenie o potrzebie wyrównywania szans osób przynależących do grup mniejszościowych, wykluczanych lub pozbawionych możliwości dostępu do różnych sfer życia społecznego: edukacji, rynku pracy, władzy. W praktyce prowadzi to do podejmowania różnego rodzaju akcji afirmatywnych, czy na przykład wprowadzania systemu kwotowego zapewniającego przedstawicielom tych grup określoną ilość miejsc w szkołach, na uczelniach, w firmach czy w parlamentach.

Akcje afirmatywne, podobnie jak sama dyskryminacja, dotyczą zawsze ostatecznie jednostek: to indywidualna jednostka pozbawiona jest równych praw i to jednostka korzysta z programów wyrównywania szans. **W zarządzaniu różnorodnością nie chodzi jednak o dawanie preferencji czy wyrównywanie szans indywidualnym członkom jakiejś grupy (choć to przy okazji), lecz o uznanie, że szeroko rozumiana różnorodność podnosi jakość całej organizacji.** Akcent przesunięty jest tym samym z jednostki na organizację lub firmę, czy szerzej ujmując - na całe społeczeństwo. U podstaw takiego myślenia leży założenie, że różnorodność sama w sobie jest czynnikiem podnoszącym jakość funkcjonowania danej zbiorowości. **Zarządzanie różnorodnością to zatem wykorzystywanie różnorodnych doświadczeń, różnorodnej wiedzy, umiejętności, predyspozycji i wrażliwości (czysto zawodowych, lecz również kulturowych) w całej organizacji lub firmie.**

W Stanach Zjednoczonych prawnym usankcjonowaniem tego nowego podejścia był precedensowy wyrok Sądu Najwyższego z 2003 r. w sprawie o dyskryminację przy rekrutacji na studia w Uniwersytecie Michigan. Władze uczelni oskarżone zostały o dyskryminowanie białych kandydatów poprzez gwarantowanie miejsc w systemie kwotowym studentom mniejszo-

ści rasowych. Pozew został oddalony, a w uzasadnieniu wyroku sąd uznał, że Uniwersytet Michigan miał prawo uznać rasę za kryterium przyjmowania na studia, gdyż zróżnicowane rasowo środowisko studenckie gwarantuje wszystkim studentom wyższy poziom kształcenia. Tak więc za głównych beneficjentów różnorodności uznana została uczelnia i ogół studentów, a nie indywidualne jednostki przyjmowane na studia w ramach systemu kwotowego. Tym samym przeformułowaniu uległ poziom rozpatrywania korzyści z różnorodności w organizacjach i firmach: z jednostkowego i indywidualnego na zbiorowy i wspólny.

Różnorodność wymiarów różnorodności

Treść i dynamikę debaty nad rolą różnorodności w kształtowaniu jakości życia społecznego, ekonomicznego i politycznego wyznaczyły płeć i rasa. Nie są to jednak jedyne wymiary różnorodności. Współcześnie na równi z nimi traktowane są różne inne wymiary, takie jak grupa etniczna, narodowość, religia, wiek, niepełnosprawność, przynależność do mniejszości seksualnej, czy tzw. „czarne owce”, czyli osoby wykluczone ze względu na jakieś negatywne oznaczenie, na przykład związane z przeszłością więzienną, alkoholizmem i narkomanią lub też osoby z przeszłością leczenia psychiatrycznego.

Wymiary różnorodności:

- płeć/gender
- rasa/grupa etniczna/narodowość
- religia
- wiek
- przynależność do mniejszości seksualnej
- niepełnosprawność
- „czarne owce”

Istotność i uniwersalność każdego z wymienionych wymiarów jest silnie uwarunkowana specyfiką kraju, w którym działa dana firma lub organizacja: czynnikami kulturowymi, społecznymi, demograficznymi



i politycznymi. Niezależnie jednak od specyfiki otoczenia, **każdy z wymiarów stanowi zawsze szansę i wyzwanie dla zarządzających.**

Szansę, gdyż każda z tych grup wnosi ze sobą do organizacji bogactwo odmiennych - nierzadko unikalnych - doświadczeń oraz wiedzę. Wśród osób najlepiej wykształconych, reprezentacja mniejszości jest często zbliżona, a niekiedy nawet wyższa od tej, typowej dla „białego mężczyzny”. Mówimy więc o wykorzystaniu szerszej puli talentów. Ponadto różnorodność pracowników daje lepszą znajomość rynku, a to sprzyja zarówno rozbudowie bazy klientów i dostawców, jak i poszerzeniu oferty produktów i usług. Dodatkowo też zwiększa się efektywność pracy i satysfakcja pracowników, gdyż postrzegają oni swoją firmę jako otwartą i innowacyjną.

Wyzwanie, gdyż po pierwsze, każda z wymienionych grup ma odmienne wymagania w kwestii zarządzania, po drugie zaś, na każdej z nich ciąży ogromna ilość uprzedzeń i negatywnych stereotypów, które prowadzą w konsekwencji do stygmatyzacji i wykluczenia. Chodzi tu z jednej strony o uprzedzenia i stereotypy związane z rolami społecznymi, z drugiej zaś o swoistą hermetyczność w traktowaniu wszelkich alternatywnych form pracy i zatrudnienia.

Przemozna siła stereotypów – przykład 1
Badania wskazują, że korzyści z wprowadzania elastycznych i alternatywnych form pracy i zatrudnienia są na ogół większe, niż koszty związane z ich wprowadzaniem. Co więcej, wydajność pracy osób korzystających z tych rozwiązań jest porównywalna, a nierzadko wyższa niż osób pracujących w systemie tradycyjnym.¹ Tymczasem nadal pokutuje przekonanie, że dobry pracownik to taki, który pracuje na pełnym etacie i w regularnych godzinach. „Pełnoetatowość” świadczyć ma o zaangażowaniu pracownika i jest wciąż jednym z istotnych kryteriów przy decyzjach o awansie i ocenie pracowników.

Płeć i gender. Płeć biologiczna nie tylko klasyfikuje daną jednostkę do kategorii mężczyzn lub kobiet, ale również determinuje jej płeć społeczną (gender): przypisuje jej społeczne i psychologiczne cechy oraz role, kojarzone w danej kulturze z byciem mężczyzną lub kobietą. To przypisanie zależy bardzo silnie od norm społecznych, które określają, jakie zachowania są właściwe dla kobiety, a jakie dla mężczyzny. Tradycyjna kobiecość kojarzona jest z cechami „miękkimi” takimi jak opiekuńczość, troskliwość, uległość, dążenie do harmonii i zgody, dbałość o dobre relacje międzyludzkie. Tradycyjna męskość kojarzona jest z kolei, z cechami „twardymi”: ambicją, agresywnością, asertywnością, potrzebą dominacji i dążeniem do osiągnięć materialnych.

Badania wskazują, że przyswajanie tradycyjnych ról kobiecych i męskich prowadzi do określonych postaw i zachowań w pracy i życiu zawodowym. W przypadku kobiet oznacza, na przykład, niższą potrzebę niezależności ekonomicznej i przyzwolenie na nieegalitarne relacje z innymi. W przypadku mężczyzn jest to silna potrzeba dominacji i osiągnięć.

Pomimo przemian społecznych, obyczajowych i demograficznych oraz zmian w modelu rodziny i na rynku pracy, siła stereotypów i uprzedzeń związanych z płcią jest przemożna. Definicja tego, co męskie a co kobiece jest często podświadoma, a przez to niekwestionowana i nie poddawana racjonalnej weryfikacji. Tak silnie zakorzenione wyobrażenia o roli kobiety i mężczyzny sprawiają, że pracodawcy, współpracownicy i podwładni traktują płeć jako wyznacznik określonych predyspozycji, umiejętności, osobowości, a nawet doświadczeń i ambicji.

Przy niemal 50-procentowym udziale kobiet w rynku pracy w większości krajów rozwiniętych gospodarczo, nadal pierwszym skojarzeniem na hasło pracownik lub biznesmen jest biały mężczyzna. Kobieta na rynku pracy to wciąż pracownik „inny”, „nietypowy”, w pewnym sensie mniejszościowy. Nadal dotyka ją szereg praktyk dyskryminacyjnych w wielu obszarach, takich jak chociażby: rekrutacja, możliwości awansu, wynagrodzenia, dostęp do szkoleń, możliwość dzielenia obowiązków zawodowych z życiem osobistym.

Na barierę stereotypów i uprzedzeń napotykają w sposób szczególny kobiety sięgające po najwyższe stanowiska zarówno w świecie biznesu, jak i polityki. Z danych zebranych w najnowszym raporcie *Damned if You Do, Doomed if You Don't* (w wolnym tłumaczeniu: I tak źle, i tak niedobrze) wydanym w 2007 r. przez Catalyst, renomowany amerykański instytut badawczy zajmujący się sytuacją kobiet na rynku pracy², wynika, że kobieta ma do wyboru dwa rozwiązania: albo podporządkować się bardzo silnemu, specyficznemu stereotypowi kobiecości i być w swych dążeniach zawodowych nieskuteczną, albo też wdrapać się na szczyt za cenę etykiety „niekobiecości” i twardości, czyli „babochłopa” i „kobietona”.

Przemozna siła stereotypów – przykład 2
Wyniki badań Catalyst³ wskazują, że kobiety zajmujące najwyższe stanowiska wpadają w pułapkę trzech dylematów:

- Ile miękkości, ile twardości? Dominuje wciąż dwubiegunowe postrzeganie zachowań kobiet: uważa się, że kobiety są albo zbyt miękkie, albo zbyt twarde, nigdy „w sam raz”.
- Wyższe wymagania, niższe wynagrodzenia? Kobietom stawiane są wyższe wymagania niż mężczyznom, choć wynagradzane są gorzej od mężczyzn (w USA kobiety zajmują ok. 15% najwyższych stanowisk korporacyjnych, ale stanowią jedynie 6,7% wśród najlepiej zarabiających).
- Kompetentna czy lubiana? Kobiety na najwyższych stanowiskach mają opinię kompetentnych **lub** lubianych, niezwykle rzadko są jednocześnie uznawane za kompetentne i lubiane.

W opinii ponad 1200 amerykańskich liderów ze świata biznesu i polityki zachowania tradycyjnie kojarzone z kobiecością, czyli na przykład dbałość o relacje międzyludzkie i troska o innych, uznawane są



powszechnie za mniej skuteczne i mniej profesjonalne. Jednocześnie zachowania kojarzone stereotypowo z męskością, takie jak bycie asertywnym, ambitnym czy skupionym na realizacji celów, traktowane są jako niezbędne cechy lidera. Dla kobiet oznacza to w praktyce konieczność wyboru pomiędzy byciem kobietą lub byciem skuteczną.

Rasa/grupa etniczna/narodowość. Przy zmieniającej się strukturze rasowej, etnicznej i narodowościowej rola każdego z tych wymiarów na rynku pracy stopniowo się zwiększa. Rasowe i narodowościowe zróżnicowanie polskiego społeczeństwa stale rośnie (dziś co 20. dziecko w warszawskich śródmiejskich szkołach podstawowych jest pochodzenia azjatyckiego). Akceptacja i uznanie dla osób „innych” rasowo, etnicznie czy narodowościowo wymagają wzajemnego poznawania się, oswojania i redefiniowania. „Obcy” i „inny” przestaje w ten sposób być groźny i dziwny – staje się ciekawy i inspirujący. Warto podkreślić, że wiele „etnicznych” produktów i usług stało się hitami rynkowymi: na przykład sos salsa, zaadresowany początkowo do wąskiej grupy Latynosów, stał się w ostatnich latach sosem numer 1 w USA i wyparł z tej pozycji niezagrożony przez lata ketchup.

Religia. Zróżnicowanie religijne społeczeństw europejskich wzrasta. Poszanowanie odmienności religijnej i odmiennych praktyk religijnych, zagwarantowanie możliwości obchodzenia świąt wyznawcom różnych religii to tylko niektóre z wymogów zarządzania różnorodnością. Inną nie mniej ważną kwestią jest walka z uprzedzeniami religijnymi. Jak pokazują polskie sondaże opinii publicznej, osoby innego wyznania są nadal w Polsce silnie stygmatyzowane i wykluczane. Tymczasem, podobnie jak w przypadku rasy czy narodowości, osoby o odmiennym wyznaniu mogą być cennym źródłem inspiracji i wiedzy oraz nieocenionym weryfikatorem przyjmowanych założeń i pewników.

Wiek. Według raportu OECD z 2006 r., Polska znajduje się w grupie krajów o najniższym stopniu aktywności zawodowej osób w wieku 50-65. Wynosi ona niecałe 50%, podczas gdy w Stanach Zjednoczonych 70%, a w krajach OECD średnio ponad 60%.⁴ Jednocześnie Polska znajduje się w grupie krajów o przewidywanym najwyższym wskaźniku osób niepracujących w wieku 50+ przypadających na jednego zatrudnionego. Prognozy mówią, że w roku 2050 wskaźnik niepracujących osób 50+ do osób aktywnych zawodowo wzrośnie ponad 2,5-krotnie, co oznaczać będzie, że na każdego pracującego przypadać będzie średnio 1,05 osoby niepracującej w wieku 50+ (dla USA wskaźnik ten wyniesie 0,5, a dla krajów OECD średnio 0,7).⁵

Osoby starsze nie muszą być – wbrew mitologizowanej „starości” – obciążeniem dla gospodarki, lecz cennym zasobem zakumulowanej wiedzy i doświadczenia,

a poza tym istotną siłą nabywczą na rynku. Zarządzanie wiekiem to umiejętne dopasowanie form zatrudnienia i godzin pracy zależnie od wieku pracowników oraz wykorzystanie różnic pomiędzy osobami młodymi i starszymi – ci pierwsi mają na ogół więcej energii i wiedzy IT, ci drudzy więcej doświadczenia, wiedzy praktycznej, satysfakcji z pracy i lojalności wobec firmy.

Przynależność do mniejszości seksualnej. Europejski i amerykański rynek pracy odnotował w ciągu ostatnich dwóch dekad kilkukrotny wzrost liczby osób deklarujących się jako przynależące do mniejszości seksualnych. Grupa ta ma również coraz większą siłę nabywczą na rynku i w znaczącym stopniu przeformułowyje model gospodarstwa domowego. Wszystko to wymaga dostosowania oferty rynkowej do potrzeb tej grupy, a także zmian w rozwiązaniach dotyczących spraw pracowniczych stosowanych wewnątrz firmy, np. zmian w pakietach świadczeń socjalnych firm (uwzględniających inne preferencje).

Niepełnosprawność. Szacunki WHO i ONZ mówią o około 650 milionach osób niepełnosprawnych na świecie. Aktywność zawodowa tych osób w Europie wynosi ok. 40%, w USA niemal 50%, w Polsce jedynie 20% i jest to jeden z najgorszych wskaźników w Unii Europejskiej⁶. Podobnie jak w przypadku osób starszych, osoby niepełnosprawne nie muszą być obciążeniem dla gospodarki, lecz stanowić o jej silnych zasobach. Kluczem do sukcesu jest zastąpienie rozbudowanego systemu świadczeń aktywizacją zawodową. Wiedza, wrażliwość, odmiennosc doświadczeń, wyjątkowe zdolności i umiejętności, jakie oferuje ta grupa pracowników mogą być dla firm nieocenionym źród-

Przemozna siła stereotypów – przykład 3
W styczniu 2008 r. ukazał się w „Gazecie Wyborczej”⁷ reportaż o niepełnosprawnej dziewczynie na wózku, poszukującej w Warszawie pracy nauczycielki języka polskiego w liceum ogólnokształcącym. Z dwoma fakultetami, doświadczeniem zdobytym na stypendium zagranicznym we Francji, znajomością języków obcych, studiami podyplomowymi z nauczania języka polskiego dla obcokrajowców, tytułem mistrzyni Polski w tańcu towarzyskim na wózku i marzeniem o pracy z młodzieżą nie okazała się być interesującą kandydatką do pracy. Z ponad trzydziestu odwiedzonych liceów warszawskich, jedynie w dwóch potraktowano ją poważnie i zaproszono na rozmowę. We wszystkich pozostałych szkołach próbowano ją zbyć i nie zainteresowano się w ogóle jej kwalifikacjami zawodowymi. Widok wózka lub informacja przekazana w rozmowie telefonicznej: „poruszam się na wózku inwalidzkim” wprawiały w konsternację i kończyły rozmowę. Każda z tych szkół straciła szansę na poszerzenie swojego grona nauczycielskiego o nauczyciela z pasją, wysokimi kwalifikacjami i niezwykłym bagażem doświadczeń. Szansę straciła szkoła, szansę stracili również uczniowie. Nikt z dyrekcji tych szkół nie odważył się podjąć wyzwania.



łem inspiracji, innowacji i zysków. Firma IBM, wykorzystując wiedzę swoich niepełnosprawnych pracowników, wprowadziła w 2001 r. program, dzięki któremu wszystkie produkowane przez IBM urządzenia będą dostosowane do potrzeb osób niepełnosprawnych. Zyski firmy z tym związane to rząd miliarda dolarów.

„Czarne owce”. Grupą, która w odczuciu społecznym budzi szczególnie negatywne reakcje, są osoby z przeszłością naruszenia prawa, nałogów czy niektórych chorób (np. pobyt w więzieniu, uzależnienie od alkoholu lub narkotyków, leczenie psychiatryczne). Jest to grupa silnie stygmatyzowana i wykluczana, ale wbrew pozorom nie musi być dla pracodawców jedynie ogromnym wyzwaniem – może być również szansą. „Czarne owce” to nierzadko osoby o wyjątkowej kreatywności (by przywołać choćby „dewiantów-innowatorów” Mertona⁸), sile charakteru (skuteczna walka z nałogiem) czy wrażliwości.

Problemy każdej z wymienionych grup są inne, niektóre są wspólne. Są osoby, których naznaczenie jest zwielokrotnione poprzez przynależność do kilku grup jednocześnie. Nie tak trudno wyobrazić sobie kobietę niepełnosprawną, muzułmankę, rasy czarnej. Co więcej, nie wszystkie naznaczenia są jednoznacznie negatywne, choć zawsze niosą ze sobą określone charakterystyki i określone wymagania w kwestii zarządzania. Zarządzanie różnorodnością to wykorzystywanie tych wszystkich odmiennych doświadczeń, różnorodnej wiedzy, umiejętności, predyspozycji i wrażliwości w całej organizacji lub firmie.

Różnorodność paradygmatów różnorodności

Przykłady firm, które z powodzeniem stosują od lat zarządzanie różnorodnością pochodzą na ogół ze Stanów Zjednoczonych. Długa historia walki o równouprawnienie kobiet i przedstawicieli innych niż biała ras, ruchy feministyczne, akcje afirmatywne i inne formy zwalczania nierówności doprowadziły tam nie tylko do dyktatu poprawności politycznej, ale również do docenienia korzyści płynących z różnorodności w miejscu pracy.

Podejście do kwestii różnorodności w firmach biznesowych nie jest jednak jednolite. David A. Thomas i Robin J. Ely wyróżniają trzy paradygmaty różnorodności, wskazując jednocześnie, że jedynie ostatni z nich pozwala w pełni korzystać z dobrodziejstw, jakie niesie wprowadzanie różnorodności.⁹

Paradygmat asymilacji. Zarządzanie różnorodnością w swym najprostszym znaczeniu rozumiane jest jako prowadzenie polityki zatrudnieniowej firmy w taki sposób, aby wśród pracowników znalazło się możliwie dużo przedstawicieli grup mniejszościowych lub grup dyskryminowanych. Takie podejście do zarządzania

różnorodnością określane jest mianem paradygmatu asymilacji, a niekiedy też paradygmatu sprawiedliwości. W podejściu tym chodzi z jednej strony o osiągnięcie właściwej reprezentacji liczbowej każdej z grup, z drugiej zaś o jak najpełniejszą ich asymilację. Firmy działające zgodnie z paradygmatem asymilacji prowadzą mentoring, szkolenia, doradztwo zawodowe i programy dotyczące różnic kulturowych. Ocena efektywności tych programów uzależniona jest jednak głównie od realizacji celów struktury zatrudnienia i jej stabilności, a nie od stopnia, w jakim przedstawiciele danej grupy będą mogli wykorzystać swoje doświadczenia i swoją „inność” do poprawy jakości funkcjonowania całej organizacji i zwiększenia jej efektywności. Grupa pracowników staje się, co prawda, bardziej różnorodna, ale podejście do pracy, sposób jej wykonywania i cała kultura organizacyjna firmy pozostają bez zmian.

W paradygmacie asymilacji firma funkcjonuje tak, jakby pomimo różnorodności wszyscy byli tacy sami. Przypisać to można do strategii neutralności rodzajowej, rasowej czy religijnej, czyli tzw. ślepoty na każdy z wymiarów różnorodności. Firma promuje określony „jeden właściwy” typ zachowań. Imperatyw równego traktowania wzmacniany jest imperatywem harmonii. Prowadzi to do sytuacji, w której różnice stają się „niezauważalne”, a potencjał w nich tkwiący pozostaje całkowicie niewykorzystany. Firma traci możliwość poznania i rozwoju nowych perspektyw, strategii, rynków i praktyk, których mogłaby się „nauczyć” od swoich różnorodnych pracowników.

Paradygmat różnorodności. W przeciwieństwie do paradygmatu asymilacji, zgodnie z którym wspiera się różnorodność liczebną, ale jednocześnie unifikuje jakościowo, w paradygmacie różnorodności chodzi o akceptację i celebrowanie różnorodności. Logika takiego podejścia wynika z obserwacji zmian w strukturze rynku. Firma stara się dopasować strukturę swojej organizacji pod względem wymiarów różnorodności do struktury rynku klientów, kooperantów i dostawców. Poszczególnymi segmentami rynku zajmują się odpowiednio „zróżnicowane” działy marketingu, badań i rozwoju (R&D) czy rekrutacji. Mocną stroną takiego podejścia jest silna i klarowna motywacja ekonomiczna, możliwość uzyskania przewagi nad konkurencją oraz stworzenie możliwości rozwoju zawodowego grupom mniejszościowym. Słabością jest jednak ograniczenie kwestii zarządzania różnorodnością do obsługi nisz rynkowych i „zaszufladkowanie” poszczególnych grup mniejszościowych do ściśle określonych działów, typów produktów lub usług. Brak głębszej analizy różnic kulturowych: odmiennych doświadczeń, umiejętności i postaw, pozbawia firmę możliwości zrozumienia ich istoty i tego, jak mogłyby być one wykorzystane w całej firmie, a nie tylko w wąsko wyspecjalizowanych działach.



Paradygmat integracji. Paradygmat integracji łączy w sobie wszystkie zalety paradygmatów asymilacji i różnorodności, czyli promowanie równych szans i docenianie specyficznych różnic kulturowych, ale dodatkowo podkreślona jest w nim rola internalizowania różnorodnych wartości w całej organizacji. Dominującym motywem tego paradygmatu jest integracja pracowników i wartości na każdym możliwym poziomie i w każdej sferze działalności firmy. W podejściu tym zakłada się, że dzięki różnorodnym wartościom firma rozwija się, zyskuje przewagę nad konkurencją i osiąga lepsze wyniki ekonomiczne.

W paradygmacie asymilacji dominującym motywem jest niezauważanie różnic – przeważa potrzeba harmonii i ujednolicenia. W paradygmacie różnorodności z kolei podejście do różnic jest jednokierunkowe i zawężone do jednej konkretnej dziedziny lub produktu czy usługi. Paradygmat integracji pozwala na pełne wykorzystanie potencjału płynącego z różnorodności. Wszyscy pracownicy w firmie mają poczucie przynależności do jednego zespołu i wnoszenia do niego swoich wyjątkowych doświadczeń, umiejętności i wiedzy. W ten sposób różnorodność staje się cennym zasobem, a nie problemem.

Tabela 1. Trzy paradygmaty różnorodności

	Paradygmat asymilacji	Paradygmat różnorodności	Paradygmat integracji
Główna zasada	wszyscy jesteśmy tacy sami	celebruje różnorodność	internalizujemy różnorodne wartości
Strategia	rekrutacja „różnorodnych” pracowników, ale promowanie jednolitych zachowań	dopasowywanie specyfiki „różnorodnych” pracowników do niszowych działów lub rynków	integracja: promowanie równych szans; docenianie różnic kulturowych w każdej z dziedzin
Korzyści	promowanie równych szans zatrudnienia	promowanie równych szans zatrudnienia; rozwój niszowych rynków	różnorodność perspektyw wprowadzana w całej firmie wzbogaca jakość pracy wszystkich
Słabości	1. niwelowanie różnic – imperatyw harmonii 2. niezauważanie różnic – idealizowanie asymilacji 3. różnorodność kadr – jednolitość/homogeniczność sposobów pracy 4. słaba identyfikacja pracowników z firmą	przypisywanie poszczególnym grupom określonych i wyspecjalizowanych „przegródek”	???

Źródło: opracowanie własne na podstawie: David A. Thomas, Robin J. Ely, *Making Differences Matter*, *Harvard Business Review*, September-October 1996.

Bibliografia

- 2005 National Study of Employers, Families and Work Institute, www.familiesandwork.org
- Aksamit B., Gdzie się pchasz na tym, „Gazeta Wyborcza”, Witamy w Polsce, 11 stycznia 2008
- Helfat C. H., Harris D. i Wolfson P.J., The Pipeline to the Top: Women and Men in the Top Executive Ranks of U.S. Corporations, “The Academy of Management Perspectives”, November 2006
- Hewlett S. A., Executive Women and The Myth of Having It All, “Harvard Business Review”, April 2002
- Live Longer, Work Longer, OECD Report, 2006
- Merton R. K., Teoria socjologiczna i struktura społeczna, PWN, Warszawa 1982
- Transforming Disability into Ability, OECD Report, 2003
- The Bottom Line: Connecting Financial Performance and Gender Diversity, Catalyst, 2004, www.catalyst.org
- The Double-Bind Dilemma for Women In Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't, Catalyst, 2007. www.catalyst.org

¹ Por.: Raporty *Families and Work Institute*: “2005 National Study of Employers”, “When Work Works” (2007) www.familiesandwork.org.

² *The Double-Bind Dilemma for Women In Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't*, Catalyst, 2007. www.catalyst.org.

³ Opracowano na podstawie: ibidem, s. 6.

⁴ *Live Longer, Work Longer*, OECD Report 2006, str. 29.

⁵ Ibidem, 19.

⁶ *Transforming Disability into Ability*, OECD Report, 2003, s. 35.

⁷ Bożena Aksamit, „Gdzie się pchasz na tym”, *Gazeta Wyborcza*, Witamy w Polsce, 11 stycznia 2008, s. 14

⁸ Robert Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Warszawa, PWN, 1982, s. 239.

⁹ David A. Thomas. i Robin J. Ely, *Making Differences Matter*, *Harvard Business Review*, September-October 1996.

Thomas D. A., Diversity as Strategy, “Harvard Business Review”, September 2004

Thomas D. A. i Ely R. J., Making Differences Matter, “Harvard Business Review”, September-October 1996

When Work Works (2007), Families and Work Institute, www.familiesandwork.org

Women in Leadership: A European Business Imperative, Catalyst and The Conference Board, 2002, www.catalyst.org