



Marta Rawłuszko
Niezależna trenerka

Komunikowanie w warunkach różnorodności

Wstęp

Komunikacja to jeden z podstawowych wymiarów działania każdej organizacji. Będąc kluczowym obszarem powstawania relacji międzyludzkich, komunikacja w decydujący sposób wpływa na efektywność każdego zespołu lub przedsięwzięcia. Z jednej strony, komunikacja wewnętrzna buduje zaangażowanie pracowników i pracownic, z drugiej zaś, za pomocą komunikacji zewnętrznej kształtujemy wizerunek organizacji oraz budujemy swoje relacje z partnerami i otoczeniem. Myśląc o komunikacji w kontekście firmy warto pamiętać o stosunkowo rzadko dyskutowanym, choć coraz istotniejszym zagadnieniu, jakim jest różnorodność.

Pojęcie różnorodności przyjęło się definiować dość szeroko, jako wszystkie te cechy, pod względem których ludzie różnią się między sobą i są do siebie podobni. W praktyce zarządzania różnorodnością organizacje odnoszą się przede wszystkim do cech ważnych dla konstruowania społecznej tożsamości jednostki. Zwraca się więc przede wszystkim uwagę na różnorodność ze względu na płeć, wiek, rasę, pochodzenie etniczne i narodowe, stopień niepełnosprawności oraz orientację seksualną¹. Podstawowym założeniem zarządzania różnorodnością jest teza, że wyżej wymienione różnice mają znaczenie i że warto wykorzystać je dla zwiększania zysków firmy, w strategiczny sposób dążąc do ograniczenia kosztów i ryzyka wynikających z różnorodności przy równoczesnym wzmocnieniu płynących z niej korzyści².

Poniższa analiza dotyczy kwestii komunikacji w odniesieniu do działań organizacji i różnicy płci, poziomu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz związanych z nią szans i zagrożeń. Przedstawione kwestie z pewnością nie wyczerpują wszystkich zagadnień odnoszących się do problematyki komunikacji w organizacjach oraz różnorodności. Publikacja ma na celu wskazanie najważniejszych kwestii związanych z tematem i zarysowanie obszaru wymagającego dalszej pogłębionej analizy.

Komunikacja a płeć

Odmienne wychowanie, socjalizacja i edukacja dziewczynek oraz chłopców prowadzą do wykształcenia odmiennych stylów komunikacyjnych między kobietami a mężczyznami. Płeć może być jednym z czynników różnicujących styl komunikowania, choć zróżnicowanie to nie tyle wynika z uwarunkowań biologicznych, ile z nacisków społecznych i kulturowych związanych z byciem postrzeganym/postrzeganą jako osoba danej płci. Odmienność ta nie musi być więc doświadczeniem osobistym wszystkich mężczyzn i wszystkich kobiet.

Charakteryzując styl komunikacji kobiet, zwany „kobięcym”, określa się go jako ten, który dotyczy ludzi, relacji i uczuć, wyraża emocje, wsparcie i zrozumienie, jest bardziej osobisty, uprzejmy, kontekstualny i szczegółowy³. W rozmowie kobiety czekają na swoją kolej, często mówią przez zadawanie pytań, uśmiechają się a komunikację rozumieją przede wszystkim jako podtrzymanie relacji.

Styl komunikacyjny mężczyzny, nazywany „męskim”, cechuje odniesienie do rzeczy, liczb i faktów, wysoki stopień rzeczowości, zwięzłość, nacisk położony na wskazanie konkretnej odpowiedzi, jednoznacznego rozwiązania, przekazanie informacji. „Męska” komunikacja zawiera dużo autorytarnych stwierdzeń, a mężczyźni w rozmowie zabierają dużo przestrzeni i czasu, często przerywają sobie nawzajem, sama zaś rozmowa służy podtrzymaniu statusu jednostki.

Nie wchodząc tutaj w rozważania, na ile charakterystyki te odzwierciedlają stereotypy płciowe i do jakiego stopnia stanowią nieuzasadnione uproszczenia, proponuję rozważyć konsekwencje tego zróżnicowania dla procesu komunikacji w zespole pracujących ze sobą kobiet i mężczyzn.

Po pierwsze warto zauważyć, że różnorodne style komunikacyjne mogą odpowiadać na różnorodne potrzeby wynikające z kontekstu działania organizacji lub specyfiki problemu, z którym mamy się zmie-



rzyć. Uświadomienie sobie różnic i ich docenienie, zamiast bezrefleksyjnego czy automatycznego przyjęcia jednego lub drugiego stylu, może okazać się efektywną strategią wspomagającą elastyczność organizacji, adaptacyjność oraz umiejętność odpowiadania na zmieniające się wyzwania.

Po drugie, jeżeli w praktyce uwzględnimy obydwa style komunikacyjne i towarzyszące im wartości, to zwiększymy szanse na włączenie w proces komunikacji wszystkich osób, które reprezentują jeden lub drugi styl, bez względu na ich płeć. Warto więc efektywnie wykorzystać istniejące zróżnicowanie oraz zminimalizować ryzyko, że odmienność osobistego stylu komunikacyjnego od stylu dominującego w danej grupie prowadzi do wykluczenia z pracy zespołowej. Podnoszenie świadomości na temat różnic komunikacyjnych jest skutecznym rozwiązaniem sprzyjającym sytuacji, w której konkretny styl komunikacji jest w większym stopniu wyborem i świadomą decyzją jednostki, niż nieświadomym podążaniem za wyuczoną rolą płciową. Ponadto przez odpowiednie strukturalizowanie komunikacji możliwe jest zapewnienie, że wszyscy członkowie i członkinie organizacji mają równą możliwość uczestniczenia w procesie komunikacji. Biorąc pod uwagę historycznie uwarunkowaną „męskosobowość” współczesnych organizacji, świadomość możliwości przekraczania przypisanych ról płciowych, również w obszarze komunikacji werbalnej i niewerbalnej, ma ona w oczywisty sposób większe znaczenie dla wzmacniania kobiet w organizacjach i promowania równości płci. Płeć kulturowa (*gender*) kobiet i mężczyzn nie istnieje bowiem niezależnie od kultury danej organizacji. W ramach organizacji cechy osobowościowe jednostek, ich indywidualne predyspozycje oraz wyobrażenia na temat pożądaných zachowań zderzają się z socjalizującym wpływem miejsca pracy oraz oczekiwaniami stawianymi przez innych uczestników/uczestniczki interakcji.

Komunikacja wewnętrzna

Zarządzanie różnorodnością, opierając się na założeniu, że różnice istniejące w zespole pracowniczym mogą przyczynić się do polepszenia procesu rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji oraz zwiększenia kreatywności i innowacyjności, przyjmuje jednocześnie zasadę równego traktowania jako podstawowy warunek, aby różnorodność na poziomie indywidualnym przenosiła się na korzyść dla całej organizacji. Różnice między ludźmi w zdecydowanej większości przypadków skutkują trudnościami komunikacyjnymi, powstawaniem konfliktów i napięć, obniżają zaangażowanie i wewnętrzną integrację zespołu, prowadząc do subiektywnego postrzegania grupy jako mniej atrakcyjnej z punktu widzenia jednostki⁴. Aby przeciwdziałać tym procesom i, co wię-

cej, odwrócić ich negatywny z punktu widzenia organizacji wpływ „przekuwając” różnice na konkretne korzyści, należy uznać różnorodność za wartość oraz zapewnić równe traktowanie wszystkim członkom i członkiniom grupy.

Zbudowanie kultury firmy, która każdej jednostce zapewnia podobne poczucie uznania, włączenia i docenienia jej talentów, jest niezbędnym elementem zarządzania różnorodnością i strategicznym warunkiem sukcesu polityki różnorodności w firmie. Warto w tym momencie zauważyć, że w pierwszej kolejności oznacza to wyeliminowanie przypadków dyskryminacji z miejsca pracy oraz wypełnienie obowiązków wynikających z zapisów kodeksu pracy narzuconych na pracodawców⁵. Komunikacja wewnętrzna odgrywa tutaj podwójnie ważną rolę. Z jednej strony, poprzez komunikację pracodawca może zapobiegać ewentualnym przypadkom dyskryminacji, z drugiej, aktywnie promować włączające środowisko pracy, dbając zarówno o komunikację formalną i nieformalną w miejscu pracy.

Zgodnie z obecnym stanem prawnym molestowanie seksualne jest formą dyskryminacji ze względu na płeć, definiowaną jako „każde niepożądane zachowanie o charakterze seksualnym lub odnoszące się do płci pracownika, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika, w szczególności stworzenie wokół niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery; na zachowanie to mogą się składać fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy”⁶. Definicja ta, obejmując kwestie atmosfery w miejscu pracy, odnosi się nie tylko do niechcianego kontaktu fizycznego, ale również do różnorodnych przekazów takich jak maile, plakaty, zdjęcia, filmiki przesyłane drogą elektroniczną, prezentacje, żarty rysunkowe, żarty słowne, zaczepki, uwagi, komentarze, obelgi, aluzje, insynuacje, docinki, zaczepki, gesty. Komunikacja, będąc przestrzenią, w ramach której może zaistnieć dyskryminacja, staje się równocześnie obszarem zapobiegania takim przypadkom. Włączająca kultura organizacji to oczywiście nie tylko brak dyskryminacji i molestowania, ale także wyeliminowanie innych komunikatów mogących prowadzić do wykluczenia i obniżenia poczucia własnej wartości. Mowa tutaj o mikronierównościach, czyli drobnych, często nieświadomianych, deprecjujących zachowaniach werbalnych i niewerbalnych, na które szczególnie narażone są osoby w jakiś sposób odmienne, należące do mniejszości lub do grupy historycznie wykluczanej⁷. Taką grupą są kobiety w miejscu pracy, które z jednej strony mogą częściej doświadczać mikronierówności, z drugiej zaś mogą silniej na nie reagować. Mikronierównością może być znaczące wzdychanie towarzyszące wypowiedziom danej pracownicy, lekceważąca mimika twarzy lub gest, regularne zwracanie się przez zdrobnienia np. imienia,



unikanie kontaktu wzrokowego, pomijanie milczeniem itp. Istotą mikronierówności jest to, że pojedynczo są one mało szkodliwe, ale towarzyszy im efekt kumulacji, tzn. osoba, która regularnie ich doświadcza, a której przez mikroskalę zjawiska trudno się do nich bezpośrednio odnieść i przeciwko nim zaprotestować, zaczyna czuć się nieszanowana i wykluczona.

Warto wreszcie zwrócić uwagę na język, którym posługujemy się w miejscu pracy, w jego wymiarze metaforycznym i symbolicznym. Język polski zawiera w sobie liczne przykłady wyrażenia (powiedzeń, frazeologizmów, porzekadeł) niosących ze sobą jednoznacznie seksistowski przekaz (np. „baba kijem nie dobieje”, „baba z wozu, koniom lżej”, „babskie gadanie”, „roz-mawiać jak mężczyzna z mężczyzną”, „postąpić po męsku”, „męska decyzja”), które stosunkowo często pojawiają się w codziennym języku, także w relacjach służbowych. Przekazy słowne i obrazkowe zawierające stereotypowe wyobrażenie o kobietach i mężczyznach oraz ukryte, deprecjonujące znaczenia podważają atmosferę pracy, w której różnorodność może być doceniona i uznana za wartość dla firmy. Należy pamiętać, że zaangażowanie pracowników i pracownic to nie tylko kwestia ich wiedzy na temat celów, własnych kompetencji, wpływu na rozwój firmy i możliwości własnego rozwoju, ale także sprawa ludzkich emocji związanych z pozytywną opinią o firmie, chęcią pozostania w organizacji, dumą z wykonywanej pracy. Komunikacja wewnętrzna ogrywa więc kluczową rolę w zróżnicowanym miejscu pracy. To nie tylko obszar interwencji mających zapobiegać dyskryminacji i łamaniu prawa, ale również strategiczne miejsce działań budujących włączające środowisko pracy, sprzyjające zaangażowaniu pracowników i pracownic poprzez szanowanie i czerpanie z ich różnorodności.

Komunikacja zewnętrzna

Z perspektywy zarządzania różnorodnością oraz relacji organizacji z otoczeniem zewnętrznym, jednym z najistotniejszych elementów jest pozyskanie jak najlepszych pracowników lub pracownic. Uwzględnienie zróżnicowania ze względu na płeć w przekazach zewnętrznych staje się kluczowe w procesie rekrutacji. Przez stosowanie języka wrażliwego na płeć, używanie żeńskich końcówek lub sformułowań neutralnych płciowo (np. „poszukujemy osoby na stanowisko”), wykorzystywanie obrazów przedstawiających zarówno mężczyzn, jak i kobiety (na stronie internetowej, w ilustracji ogłoszenia o rekrutacji itp.) organizacja może w sposób skuteczny pokazać, że zależy jej na włączeniu wszystkich, a płeć nie stanowi przeszkody w uzyskaniu zatrudnienia.

Coraz częściej, również w Polsce, można spotkać się z towarzyszącą rekrutacji klauzulą typu: „Jesteśmy pracodawcą równych szans. Bezwzględnie przestrze-

gamy zasady równego traktowania we wszystkich obszarach relacji pracowniczych” lub „Równość płci jest dla naszej firmy ważną wartością. W procesie rekrutacji i rozwoju zawodowego kierujemy się kompetencjami, zapewniając, że nikt nie doświadcza nierównego traktowania ze względu na płeć i inne przesłanki”. Tak jednoznacznie sformułowane deklaracje budują publiczny wizerunek firmy i sprzyjają docieraniu do jak najszerszej grupy kandydatów i kandydatek, a równocześnie wzmacniają pozycję organizacji jako „pracodawcy z wyboru”. W przypadku tych branż gospodarki, w których wojna o talenty jest faktem, zwrócenie uwagi na przekaz zewnętrzny i wymiar różnorodności może okazać się kluczowe w budowaniu przewagi nad konkurencją.

Komunikacja na rzecz równości i różnorodności

Wraz z postępującym zróżnicowaniem rynków pracy coraz większego znaczenia nabierają kompetencje organizacji polegające na włączaniu i korzystaniu z istniejącej różnorodności potencjalnych zasobów ludzkich. Z pewnością jednym z najważniejszych obszarów działania będzie szeroko rozumiana komunikacja, obejmująca relacje wewnątrz organizacji, jak i kontakty z otoczeniem. W tym kontekście warto pamiętać o następujących czynnikach sukcesu⁸:

- zapewnienie, że różnorodność i równe traktowanie są rzeczywistymi wartościami organizacji, a osoby zajmujące stanowiska decyzyjne i kierownicze w firmie wierzą w celowość działań w tym obszarze i aktywnie, również przez swoją osobistą postawę, je wspierają
- wizja na temat równości i różnorodności oraz jej związku z celami biznesowymi organizacji jest jasno i konsekwentnie komunikowana, a osoby zajmujące stanowiska menedżerskie są zachęceni do rozmawiania o niej w swoich zespołach i są wspierani w wykonywaniu tego zadania
- zasada równego traktowania oraz zakaz dyskryminacji w zatrudnieniu, w tym zakaz molestowania seksualnego, są regularnie komunikowane i wzmacniane przez liderów/liderki organizacji, a ponadto istnieją znane wszystkim pracownikom i pracownicom procedury postępowania w przypadku podejrzenia lub stwierdzenia przypadków molestowania seksualnego
- podjęte zostały starania dążące do wyeliminowania wykluczających zwrotów z języka używanego w miejscu pracy i uwrażliwienia go na istniejącą różnorodność, przez zróżnicowanie form gramatycznych, przekazów symbolicznych, używanie włączającego język itp.
- komunikacja oraz różnice w stylach komunikacyjnych są obszarem rozwoju zawodowego pra-



owników i pracowników, a tym samym umożliwiają świadome korzystanie z różnorodnych sposobów wyrażania swoich opinii i interesów, prowadzenia dyskusji i podejmowania decyzji

- w organizacji istnieje przestrzeń na wyrażanie obaw i wątpliwości związanych z różnicami, różnorodnością i równym traktowaniem, menedżerowie/menedżerki umieją rozpoznawać szanse, jak i wyzwania stwarzane przez różnice, rozumiejąc równocześnie, że różnorodność nie oznacza deprecjonowania podobieństw.

¹ D. Merrill-Sands, E. Holvino, *Working with Diversity: a Focus on Global Organizations*, w: R. J. Ely, E. G. Foldy, M. A. Scully, *Reader in Gender, Work, and Organization*, Blackwell Publishing, Oxford 2003.

² R.J. Ely, E.G. Foldy, *Diversity: Overview*, w: R.J. Ely, E.G. Foldy, M.A. Scully, *Reader in Gender, Work, and Organization*, Blackwell Publishing, Oxford 2003; P. Prasad, A.J. Mills, *From Showcase to Shadow: Understanding the Dilemmas of Managing Workplace Diversity*, w: P. Prasad, A.J. Mills, M. Elmes, A. Prasad, *Man-*

ging the Organizational Melting Pot. Dilemmas of Managing Workplace Diversity, SAGE Publications, Thousand Oaks, 1997.

³ Por.: D. Tannen, *Ty nic nie rozumiesz! Kobieta i mężczyzna w rozmowie*, Wydawnictwo W.A.B, Warszawa 1995.

⁴ A.C. Homan, D. van Knippenberg, G.A. Van Kleef, C.K.W. De Dreu, *Bridging Faultlines by Valuing Diversity: Diversity Beliefs, Information Elaboration in Diverse Work Groups*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 92, No. 5, 2007.

⁵ Na podstawie Art. 94 i 94¹, Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., Kodeks pracy, Dz. U. 1974 Nr 24 poz. 141 z późniejszymi zmianami – Dz. U. z 2008 r. Nr 223, poz. 1460.

⁶ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., Kodeks pracy, Dz. U. 1974 Nr 24 poz. 141 z późniejszymi zmianami – Dz. U. z 2008 r. Nr 223, poz. 1460, Art. 18^{3a}, par. 6.

⁷ E.L. Hinton, *Microinequities: When Small Sights Lead to Huge Problems in the Workplace*, "DiversityInc." May 22, 2003.

⁸ Na podstawie: D.A. Thomas, R.J. Ely, *Różnice mają znaczenie. Nowy paradygmat zarządzania różnorodnością*, w: Kobiety i biznes, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006; *Valuing and Managing Diversity. Workplace Issues*, "American Society for Training and Development", Iss. 9305, 1999; D. van Knippenberg, S.A. Haslam, M.J. Platow, *Unity Through Diversity: Value-in-Diversity Beliefs, Work Group Diversity, and Group Identification*, "Group Dynamics: Theory, Research, and Practice", Vol. 11, No. 3, 2007.