

Tomasz Dąbrowski  <https://orcid.org/0000-0001-5376-7393>

Uniwersytet Jagielloński
t.dabrowski@uj.edu.pl

Zarządzanie różnorodnością jako wyzwanie dla organizacji związanych z kulturą

Abstract

Diversity Management as a Challenge to Cultural Organisations

The paper explains the concept of diversity management and answers the questions of whether, and if so – why, diversity management should be part of the cultural organisations’ strategy of preparing for the future. The article is an attempt to look at the phenomenon of diversity management in the cultural sector from the perspective of the challenges and benefits it brings to cultural organisations and managers. In this respect, the paper presents a fragment of a broader research project which discusses the five most-repeated arguments justifying a diversity-based approach: demographic changes, desire to reach the so-far-excluded groups of people and provide wider access, increasing innovation and adaptability, reducing risk, implementation of internal policies and/or legal requirements, and caring for a “better” work environment and commitment.

Keywords: diversity management, inclusion, accessibility, labour market changes, leadership

Słowa kluczowe: zarządzanie różnorodnością, inkluzja, dostępność, zmiany na rynku pracy, przywództwo

Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja przesłanek i obszarów implementacji zarządzania różnorodnością w organizacjach związanych z kulturą. Tak zdefiniowany cel ma ukryte w sobie założenie, iż zarządzanie różnorodnością powinno być częścią przyszłości organizowania się instytucji kultury, co jest zabiegiem celowym. Badania pokazują bowiem, iż zarządzanie różnorodnością nie jest jedynie domeną

międzynarodowych korporacji, jak często jest postrzegane. Podobnie, jak nie jest domeną wyłącznie biznesu. Staje się ono codziennością zarządzania w ogóle, dlatego też nie może być pomijane w dyskusji o zarządzaniu w kulturze.

Włączanie idei i narzędzi z obszaru zarządzania różnorodnością jest wymuszane przez zmiany na rynku pracy, demografię i konkurencję pomiędzy organizacjami o kandydatów i kandydatki do pracy. W tym kontekście „pasywne podejście pracodawców do procesu rekrutacji, koncentrujące się na selekcji spośród szerokiej puli aplikujących, jest już nieadekwatne” [Albrychiewicz-Słocińska, Robak 2017: 147]. Sytuacja na rynku pracy wymusza zmianę zachowań rekrutacyjnych, sposobów komunikacji z rynkiem pracy, podejmowanie aktywnych działań w obszarze budowy wizerunku pracodawcy.

Zainteresowania zarządzaniem różnorodnością wzmagają coraz wyraźniej akcentowane aspekty zachowań inkluzywnych w stylach zarządzania. Dzieje się tak m.in. ze względu na dostrzeżony związek inkluzywnego przywództwa z kryteriami efektywności [Moss et al. 2016], ale także z kategoriami zaangażowania, motywacji czy satysfakcji, co skutkuje zmianami w podejściu do zarządzania ludźmi, rosnącymi wymaganiami dotyczącymi jakości zarządzania i przywództwa oraz kolejnymi wyzwaniem dla kadr zarządzających. Na tym tle powstaje pytanie, na ile menedżerowie i menedżerki (np. kultury) są na takie wyzwania gotowi.

Przyszłość zarządzania jest także związana z poszerzaniem dostępności organizacji dla klientów, odbiorców usług, osób uczestniczących w wydarzeniach kulturalnych. Niezależnie od tego, czy uwaga skupia się na osobach z niepełnosprawnościami, osobach starszych, obcokrajowcach – każdorazowo dotyka ona tematu zarządzania różnorodnością, co otwiera kolejne wyzwania przed menedżerami i menedżerkami, jak również przed całym personelem organizacji. Stąd też urzeczywistnienie postulatów zarządzania różnorodnością świadomie traktuje się dziś jako wyzwanie współczesnych kadr kierowniczych w ogóle [Zaroda-Dąbrowska 2015], które staje się nie tyle trendem przyszłościowym, ile wymaganiem teraźniejszości, które kształtuje dziś i kształtować będzie w przyszłości życie organizacyjne.

Wyjaśnienie pojęcia

Zjawisko zarządzania różnorodnością stanowi wyjątkowo fascynujący świat praktyk zarządzania, gdyż stawia ono w centrum zainteresowania człowieka, z całym jego bagażem cech i charakterystyk, takich jak wiek, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna, sprawność psychofizyczna i wiele innych [Gardenswartz, Rowe 2003; Mor Barak 2014; Walczak 2011], które czynią go jednostką unikalną. Gdyby jednak do tego ograniczała się definicja tego, co można określić jako „zarządzanie różnorodnością”, wówczas bliska byłaby ona dyskusji emancypacyjnej, szczególnie w nurcie feministycznym, podnoszonej np. na gruncie socjologii [Nowicka 2014].

Tymczasem poruszamy się na gruncie zarządzania, co ma fundamentalne znaczenie dla rozumienia samego zjawiska.

Koncepcja zarządzania różnorodnością zmieniała się w czasie. Począwszy od skupienia się na równych szansach grup defaworyzowanych (mniejszościowych), przez kwestię równości traktowania w zatrudnieniu, aż do zauważenia, iż kluczowym wyzwaniem jest dostrzeżenie wszystkich tych cech, które ludzie różnią lub/i łączą, oraz na tej podstawie sprawienie, by każda osoba, niezależnie od wieku, płci, religii, pochodzenia etnicznego, orientacji seksualnej itp. mogła przyczynić się do sukcesu swej organizacji [Kaczmarek et al. 2009; Gross-Gołacka 2018; Lawthom 2007]. W tak przyjętym rozumieniu główny punkt ciężkości jest przeniesiony z poziomu deficytu na poziom potencjału. Ten potencjał jednak może ujawnić się wówczas, gdy środowisko pracy zapewnia szacunek dla odmienności i możliwość wsłuchania się w każdy głos.

Kiedy w dyskusji o zarządzaniu różnorodnością dostrzeżono istotność kontekstu organizacji, która z tej różnorodności także powinna osiągać korzyść, konieczne okazało się nakreślenie uzasadnienia dla jej obecności w świecie organizacji [Özbilgin et al. 2014]. Postulaty ideowe nie były bowiem wystarczające do tego, by organizacje chciały w owo zarządzanie różnorodnością inwestować. Wiąże się to bowiem z kluczowym założeniem definicyjnym, które wskazuje, iż zarządzanie różnorodnością to „świadome działanie organizacji, które oznacza dostrzeżenie różnic między ludźmi w organizacji (i poza nią) i świadome rozwijanie strategii, polityk i programów, które tworzą klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz organizacji” [Kaczmarek et al. 2009: 8]. Fundamentalnym założeniem jest to, iż organizacje muszą widzieć (świadomie lub nie) potrzebę, korzyść lub choćby nieuchronność podejmowania działań w obszarze różnorodności i jednocześnie działania te muszą w jakiś sposób być ukierunkowane na człowieka, służyć jego interesom. Należy także zwrócić uwagę na fakt, iż tak rozumiane zarządzanie różnorodnością dotyczy nie tylko relacji wewnętrznych w organizacji, ale także relacji zewnętrznych – z klientami, odbiorcami usług itd. Pojawia się tu jednak pytanie o to, na jakie potrzeby instytucji związanych z kulturą odpowiada zarządzanie różnorodnością. Jeśli bowiem menedżerowie kultury będą potrafili takie uzasadnienia wskazać, wzrosną szanse na realne postawienie postulatów zarządzania różnorodnością w orbicie zainteresowania instytucji kultury.

Zrealizowane badania

Badania, będące podstawą niniejszego opracowania, są oparte na kategorii rozumienia, której celem, opierając się na myśli Wilhelma Diltheya [Grobler 2006], jest „ujawnienie sensu, jakie jednostkowe zjawisko posiada w historycznie określonym zespole sensów, znaczeń i wartości” [Kuderowicz 1987: 84–85], co w perspektywie podejmowanych działań badawczych oznacza akceptację „wielości perspektyw

i dialogicznego charakteru świata organizacji” [Sułkowski 2015: 133]. Ważne jest przy tym spostrzeżenie, iż kategoria ta nie ma znaczenia li tylko teoretycznego, ale także, a może przede wszystkim, ma charakter praktyczny, bowiem u źródeł jej wyboru leży zamiar poszukiwania dróg twórczej zmiany w badanym obszarze [Kostera 2015], któremu towarzyszy poczucie „troski o człowieka jako uczestnika świata organizacji” [Zawadzki 2013: 60].

Zgromadzony (a właściwie – gromadzony, gdyż badania nadal są w toku) materiał badawczy obejmuje aktualnie kilkadziesiąt organizacji, głównie z sektora biznesu, jednak nie tylko. Przede wszystkim są to międzynarodowe korporacje zlokalizowane w Polsce lub firmy duże z polskim kapitałem oraz – w mniejszej liczbie – firmy sektora małych i średnich przedsiębiorstw, organizacje publiczne i organizacje pozarządowe. Są to organizacje, w których od maja 2015 roku były realizowane badania o charakterze jakościowym, a więc wywiady indywidualne i grupowe z menedżerami, osobami odpowiedzialnymi za tematykę różnorodności lub HR, szeregowymi pracownikami; obserwacje uczestniczące i nieuczestniczące oraz takie, w których analizie była poddana także dokumentacja wewnętrzna, w tym przede wszystkim procedury, wewnętrzne zapisy dotyczące projektów i działań w obszarze zarządzania różnorodnością. Ze względu na zapisy klauzul poufności, będących wymogiem w procesie pozyskiwania danych z badanych organizacji, nazwy firm, jak i dane mogące pozwolić na ich identyfikację nie mogły zostać ujawnione. Z tej też przyczyny przytaczane wypowiedzi pracowników tych firm zostały oznaczone słowem „Respondent”/„Respondentka” i kolejną liczbą porządkową.

Łącznie materiał badawczy obejmuje wywiady z ponad 150 respondentami i respondentkami, 12 fokusów, dziesiątki godzin spędzonych na obserwacjach. Do wielu osób przy tym kilkakrotnie wracano – zarówno ze względu na dążenie do zagłębiania się w kolejne wymiary różnorodności (niemożliwa jest głęboka rozmowa na wszystkie interesujące tematy w ciągu jednego spotkania), jak i ze względu na zmieniającą się sytuację w samych firmach. Szczególnie cenna jest przy tym nie tylko możliwość odczytania działań w danej chwili, ale towarzyszenie organizacjom czasem przez kilka lat – z możliwością analizowania ich dążeń, sukcesów i porażek, z opcją wglądu w dokumentację, która jest dostępna wąskiemu gronu osób. Daje to głęboki wgląd w praktyki zarządzania, jak bowiem twierdzi Monika Kostera: „Przysłuchiwanie się różnym głosom i zabranie różnych opowieści pozwala na głęboki i wielopłaszczyznowy wgląd w funkcjonowanie organizacji i zrozumienie procesów, które zachodzą pod fasadą stabilnego wizerunku” [2010: 27].

Niniejszy artykuł – zarówno ze względu na dopuszczalny rozmiar, jak i ze względu na cel pracy – prezentuje jedynie wycinek szerszych ustaleń badawczych. Zrealizowane badania stanowią próbę zwrócenia uwagi na zjawiska, które niekoniecznie są zauważane, a które będą decydować o przyszłości zarządzania w niejednej instytucji kultury, warunkując jej zdolność do zaspokajania potrzeb społecznych, sprawnego zarządzania, zwiększania zasięgu oddziaływania, poszerzania dostępu itd.

Rozwój zainteresowania koncepcją

W jednej z najważniejszych publikacji dotyczących zarządzania różnorodnością Michàlle E. Mor Barak zauważa: „Różnorodność środowiska pracy nie jest przejściowym fenomenem. Jest codzienną rzeczywistością” [2014: 2], konkludując jednocześnie, iż globalna ekonomia sprawiła, że temat różnorodności stał się jednym z kluczowych obszarów zainteresowania w zarządzaniu. Należałoby dodać, iż obok globalizacji na wzrastającą rolę zarządzania różnorodnością wpływa wiele innych czynników, jak starzenie się społeczeństw, migracje, dążenie do zwiększenia zaangażowania i innowacyjności zespołów, oczekiwania społeczne, regulacje prawne, sytuacja na rynku pracy i wiele innych [Gross-Gołacka 2018; Moss et al. 2016; Özbilgin et al. 2014]. Właśnie te czynniki staną się elementem analizy w dalszej części artykułu.

Wzrastający trend zainteresowania różnorodnością potwierdzają zarówno raporty branżowe [Deloitte 2018; Forbes Insights 2011; Özbilgin et al. 2014], jak i coraz liczniejsze opracowania naukowe [Frost 2018; Moss et al. 2016; Sabharwal 2014; Yang Yang, Konrad 2011]. Należy przy tym nadmienić, że w języku badanych firm pojęcie różnorodności jest łączone z pojęciem inkluzji [Sherbin, Rashid 2017], stąd mówi się raczej o *diversity and inclusion management* niż o samym *diversity management*. Tak też rozumiany będzie obszar zarządzania różnorodnością w niniejszym tekście.

Na gruncie polskim można też zaobserwować wzrastającą liczbę artykułów poświęconych tej tematyce zarówno w formie publikacji podręcznikowych [Gross-Gołacka 2018; Sznajder 2013; Wziątek-Staśko 2012], jak i artykułów tematycznych, dotyczących kwestii miejsca i znaczenia zarządzania różnorodnością [Hernik, Bieniecka 2017; Maj 2017; Walczak 2011], odnoszących się do zjawisk w poszczególnych wymiarach różnorodności [Dąbrowski 2018; LGBT Business Forum 2015; Mazur 2012; Wodzyńska 2016; Zaroda-Dąbrowska 2015] lub do wybranych problemów w sferze zarządzania różnorodnością [Cieślukowska, Sarata 2012; Kopec 2016]. Nadal jednak zarządzanie różnorodnością, jako świadoma praktyka zarządzania, szczególnie na polskim gruncie, ma bardzo młode tradycje [Maj 2017].

Zarządzanie różnorodnością w sektorze kultury

W literaturze przedmiotu nie porusza się tematu zarządzania różnorodnością wprost w kontekście zarządzania w obszarze kultury, co nie oznacza, iż jego przejawy nie są żywo dyskutowane. Przykładem może tu być dostrzeżenie wyzwań instytucji kultury w sferach łączonych immanentnie z obszarem zarządzania różnorodnością, jak kwestie międzypokoleniowe. Jak słusznie zauważył – w wystąpieniu podczas konferencji „Współczesne muzeum. Model kształcenia muzealnika” – Piotr Majewski: „Tzw. stare muzea stoją (...) przed wielkim wyzwaniem, jakim jest «luka» pokoleniowa,

związana z osiągnięciem wieku emerytalnego przez znaczącą liczbę ich pracowników (...)” [2016]. Nakreślone w tym krótkim zdaniu wyzwanie, przed którymi już stają menedżerowie kultury, dotyka sedna tego, co możemy określić właśnie jako zarządzanie różnorodnością w wymiarze „wiek”. Z kolei perspektywę zarządzania różnorodnością od strony dostępu do kultury porusza Małopolski Instytut Kultury, który głosem Piotra Knasia wśród najważniejszych barier utrudniających dostęp do kultury wymienia:

- „(...) niedopasowanie usług dla osób z dysfunkcjami lub osób niepełnosprawnych (...);
- niedopasowanie usług dla osób i społeczności z grup mniejszości etnicznych i innych (...);
- niedopasowanie usług dla osób nieposiadających kompetencji społecznych i kulturowych umożliwiających czynne uczestnictwo w oficjalnym, instytucjonalnym systemie kultury” [Knaś 2015].

Dostrzeżenie zatem potrzeb w obszarze zarządzania różnorodnością jest więc faktem.

W zachodnioeuropejskich i amerykańskich organizacjach sektora kultury polityki w obszarze zarządzania różnorodnością funkcjonują już od kilku lat. Przybierają one zarówno formę kierunkowych zobowiązań do ich implementacji oraz zastosowania – i w kontekście wewnątrzorganizacyjnym, i w stosunku do osób odwiedzających [The British Museum 2015] – jak i formę szczegółowych opracowań, definiujących wymagania, które sama stawia sobie organizacja w obszarze kluczowych wymiarów różnorodności, takich jak: płeć, wiek, etniczność, orientacja seksualna, religia itd. [Salisbury and South Wiltshire Museum 2011]. W politykach tych często wskazuje się wprost już nie tylko generalnie osobę odpowiedzialną za nadzór i wdrożenie (dyrektora, radę dyrektorów), ale wprowadza się także zobowiązanie dla wszystkich osób zarządzających do „zapewnienia implementacji polityk różnorodności w zarządzanych przez nich częściach organizacji” [Amgueddfa Cymru – National Museum Wales 2009], definiując jednocześnie mechanizmy monitoringowe i kontrolne dla takiego wymogu implementacji. Takie podejście jest więc zbieżne z tym, które ma miejsce w sektorze biznesu [Zaroda-Dąbrowska 2015], co tym silniej uprawomocnia do aktywnego poszukiwania analogii organizacyjnych.

O tym, jak ważne miejsce polityki zarządzania różnorodnością zajmują w sektorze kultury w Stanach Zjednoczonych, świadczy powołanie przy American Alliance of Museums (AAM) specjalnego komitetu, nazwanego Diversity Professional Network (DivCom), którego celem jest „aktywne zaangażowanie się na rzecz różnorodności i inkluzji, jako nieodłącznych atrybutów pozwalających na dążenie do doskonałości [we wszystkich podejmowanych działaniach – przyp. T.D.]” [American Alliance of Museums, b.d.-b]. Zobowiązanie do aktywnego prowadzenia działań w obszarze różnorodności znalazło swoje istotne miejsce w strategii AAM na lata 2016–2020, jako jeden z trzech kluczowych obszarów tematycznych (obok kwestii edukacyjnych i finansowych), przy zastrzeżeniu, iż obszar ten jest kluczowy

w kształtowaniu przyszłości funkcjonowania sektora muzealnego [American Alliance of Museums, b.d.-a].

Na marginesie warto przy tym nadmienić, iż w roku akademickim 2017/2018 „Zarządzanie różnorodnością w organizacji” stało się także obowiązkowym przedmiotem uniwersyteckim na studiach magisterskich w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego [Instytut Kultury UJ 2018], co może być przyczynkiem dla trwałego uzupełnienia profilu menedżera kultury o kompetencje w obszarze różnorodności.

To oczywiście tylko przykłady, niemniej jednak pokazujące, iż potrzeba skupienia uwagi na temacie zarządzania różnorodnością w sektorze kultury istnieje i jej wyrażenie wprost na gruncie polskim pozostaje kwestią czasu. Pytanie więc brzmi: Jakie argumenty mogą przekonać menedżerów kultury do strategicznego spojrzenia na różnorodność?

Zrozumienie strategicznego znaczenia zarządzania różnorodnością

W kontekście zarządzania różnorodnością Michàlle E. Mor Barak celnie zauważa: „Problematyczność zarządzania różnorodnym środowiskiem (...) [wynika z] nieumiejętności zrozumienia przez menedżerów dynamiki tego zjawiska” [2014: 2]. Badania pokazują jednocześnie, że to właśnie postawy i działania (a może raczej – zaniechania) menedżerów są jedną z kluczowych barier w drodze do urzeczywistnienia polityk z zakresu różnorodności i inkluzji [Forbes Insights 2011].

Kluczową barierą są nasi menedżerowie. To znaczy ci, którzy nie wierzą w diversity. (...) interesuje ich konkret, odpowiedź na pytanie „po co?”, „co z tego będę miał?”, „co z tego ma firma?”. Bez jasnych danych, bez Excela ich nie zaangażuję, gdyż nie przekonuje ich to, że to ważne (Respondentka 1).

Taka opinia jest dość często spotykana podczas wywiadów. Wybrzmiewa z niej traktowanie badanej kategorii jako kolejnej mody w zarządzaniu, która nie ma głębszego znaczenia (w wywiadach padają określenia takie, jak: „moda”, „buzzword”, „brak związku z moją pracą”, „brak przełożenia na wynik”, „wymysł HR”). Chcąc odeprzeć takie zarzuty, sensowne jest przedstawienie uzasadnień dla słuszności angażowania się menedżerów w realne wdrażanie polityk różnorodnościowych. Ma to o tyle znaczenie, iż jak zauważa Anna Zaroda-Dąbrowska: „Obecnie w Polsce dopiero rozpoczyna się proces rozwoju koncepcji zarządzania różnorodnością na gruncie praktycznym. (...) przyznać należy, że wiedza menedżerów na temat zarządzania różnorodnością jest niepełna” [2015: 38].

Podążając za tym spostrzeżeniem, warto więc wskazać te argumenty, które przemawiają za zasadnością zainteresowania się tematyką zarządzania różnorodnością. Bowiernie brak dostrzeżenia kontekstu strategicznego skutkuje marginalizacją działań

w obszarze zarządzania różnorodnością oraz przykładaniem do nich niskiego priorytetu, ewentualnie postrzeganiem zarządzania różnorodnością wyłącznie w kontekście działań afirmatywnych i sprowadzaniem całej koncepcji do dyskusji o charakterze równościowym, emancypacyjnym i często ideologicznym, przybierającym charakter słabo związany z zarządzaniem. Doświadczenia badanych organizacji oraz liczne opracowania naukowe tymczasem pokazują, iż o takie uzasadnienie jest stosunkowo łatwo, co oznacza, iż problemem jest raczej ich zakomunikowanie i zrozumienie niż dostępność.

Poniżej zostanie zatem omówionych pięć najczęściej powtarzanych argumentów, które są wykorzystywane w procesie uzasadniania podejścia opartego na różnorodności.

A. Zmiany demograficzne

Przytoczone wcześniej zdanie Piotra Majewskiego [2016], dostrzegającego konieczność podjęcia działań w reakcji na „lukę” pokoleniową w organizacjach, należy uzupełnić o spostrzeżenia dotyczące szerszych konsekwencji zmian demograficznych na rynku pracy i ich wpływu na zarządzanie.

Przed wszystkim mamy do czynienia z procesem starzenia się społeczeństwa [Drela 2017], czego obrazem są prognozy Głównego Urzędu Statystycznego, szacującego, iż odsetek osób w wieku do 24 lat spadnie z 26% (rok 2015) do 20% w roku 2050, zaś liczba osób w wieku powyżej 65 lat wyniesie blisko jedną trzecią ogólnej liczby obywateli [GUS 2014]. Taka zmiana ma znaczenie zarówno dla możliwości pozyskania nowych kandydatów i kandydatek (rekrutacja), funkcjonowania organizacji, jak i dla zmian w preferencjach klientów.

Już w tej chwili zauważamy zmiany na rynku pracy i zmiany potrzeb naszych klientów. Coraz trudniej o pracowników młodych, zaraz po studiach; coraz starsza jest nasza załoga – to jedno. Ale starzeją się nasi klienci, a to dla nas oznacza dostosowanie oferty czy procesów do ich potrzeb (Respondentka 2).

Szczególnie ciekawe jest dostrzeżenie zmian w potrzebach klientów, które to zmiany wiążą się naturalnie z kwestią dostępności.

Myślimy o przeprojektowaniu naszych stanowisk obsługowych, naszych sklepów. Przykładowo – opisy produktów stają się większe, łatwiejsze do odczytania przez osoby starsze. Zapewniamy też dodatkowe miejsca, na których można usiąść (...) (Respondentka 3).

Kwestia zmian demograficznych ma także znaczenie dla codziennego zarządzania zespołami, w związku z tym, iż realnie na rynku pracy mamy obecnych wiele różnych pokoleń [Hysa 2016], którymi zarządzanie wiąże się z szeregiem

wyzwań – począwszy od rekrutacji właśnie, poprzez współpracę i rozwiązywanie konfliktów aż do zatroszczenia się o kwestie zdrowotne [Dąbrowski, Ulatowska 2018].

Na menedżerów mojego pokolenia [czterdziestolatków – przyp. T.D.] najlepiej działa argument Millenialsów. Nie jest łatwo im się dogadać, a muszą wspólnie realizować wynik. Menedżerowie sami przychodzą do nas z prośbą „pomóżcie nam (...)” (Respondentka 4).

Millenialsi to pokolenie osób urodzonych, według różnych autorów, w okresie od 1980 do nawet 2005 roku, a więc pokolenie młodych ludzi na rynku pracy, o których uwagę zabiegają czołowe firmy. Jest to przy tym pokolenie stanowiące wyzwanie dla menedżerów starszych wiekiem [Deloitte 2017]. Jak stwierdzają jednak respondenci i respondentki, skupienie się na młodszych pokoleniach powoli będzie tracić na znaczeniu na rzecz pracy z pokoleniami starszymi.

Nasza firma się starzeje. W ciągu ostatnich 10 lat średnia wieku podniosła się blisko o 4 lata. Ciągłe zasilani jesteśmy osobami młodymi, ale pojawia się coraz więcej wyzwań dla nas, wyzwań związanych z utrzymaniem zaangażowania, aktywności osób w wieku 45+ czy 50+. A mamy świadomość, że ta granica będzie się przesuwac (Respondentka 5).

Powyższe wskazania mają wprowadzić na cel tylko unaocznienie wyzwań, jednak ich waga jest nie do przecenienia, zwłaszcza iż bardzo trudno się z tymi wyzwaniami dyskutuje. Jak stwierdziła jedna z respondentek:

Możemy wprowadzić założyć, że te alarmujące dane są przesadzone, że braki w zatrudnieniu osób młodych rekompensować sobie będziemy pracownikami z zagranicy, np. z Ukrainy, Białorusi czy Rosji. Ale wówczas nadal poruszamy się w wątku zarządzania różnorodnością, z tym że wielokulturową (Respondentka 6).

B. Dotarcie do grup osób dotychczas pomijanych oraz zapewnienie dostępu do usług

Możliwości dotarcia zarówno do nowych grup potencjalnych kandydatów do pracy, jak i odbiorów usług odwołuje się do takich kryteriów sukcesu organizacji, jak sprzedaż, skala oddziaływania, dostępność czy stabilność wzrostu. Jak zauważa Elwira Gross-Gołacka, „poprzez zarządzanie różnorodnością firmy mogą uzyskać dostęp do siły nabywczej różnorodnych grup” [2018: 167], a dzieje się tak po prostu dzięki poszerzeniu swej perspektywy, uzyskaniu dodatkowych punktów widzenia. Należy więc założyć, iż co do zasady menedżerowie powinni być żywo zainteresowani owym docieraniem do nowych grup odbiorców, a w szczególności – w kontekście instytucji kultury – powinni być zainteresowani stałym poszerzeniem dostępu. Uzasadnienie w tym zakresie prześledzę na temacie niepełnosprawności.

Liczba osób z niepełnosprawnościami szacowana jest w Polsce na około 4,7 mln osób. Ponad 1,7 mln osób to osoby z niepełnosprawnością prawną w tzw. wieku produkcyjnym [BAEL GUS 2018], z czego jedynie około 30% pozostaje aktywne zawodowo [*ibidem*]. Wobec zmian demograficznych i zmian na rynku pracy grupa ta coraz częściej jest więc obiektem zainteresowania organizacji, które starają się przygotować programy ułatwiające dotarcie do osób z niepełnosprawnościami i ich włączenie do pracy [Dąbrowski 2018].

Oczywistym argumentem jest dotarcie do nowej grupy klientów, spełnianie postulatów społecznej odpowiedzialności itd., ale nasze działania w tym zakresie mają znaczenie także dla zapewnienia naszej firmie dodatkowych kompetencji – nowych kandydatów (Respondentka 7).

Choć w przypadku tej grupy argumenty biznesowe (docieranie do nowych grup klientów bądź kandydatów do pracy) w zasadzie mieszają się z argumentami prawnymi (zapewnianie prawnie wymaganej równości w dostępie), to ich wyodrębnienie doprowadza się do konstatacji, iż organizacje powinny podejmować aktywne działania w sferze otwierania się na niepełnosprawność.

Pomimo jednak deklaratywnego otwierania się na osoby z niepełnosprawnościami, w badanych organizacjach wskaźnik ich zatrudnienia rzadko przekraczał 2% ogółu zatrudnionych. Także kwestia zapewnienia dostępności organizacji dla osób z niepełnosprawnościami bywa wątpliwa.

Czy sądzi pan, że podjazd dla wózków i winda rozwiązuje problem dostępności dla osób z niepełnosprawnościami? Przecież to żart. Udajemy, że jesteśmy gotowi (Respondentka 8).

Taka opinia nie jest odosobniona. Organizacje bowiem zauważają, że myślenie w kategorii barier architektonicznych (zresztą wąsko rozumianych jako bariery dla osób poruszających się na wózkach) nie rozwiązuje kwestii otwartości. Jest tylko jednym z elementów w szerszym temacie zarządzania różnorodnością. Nieprzygotowani są bowiem ludzie (menedżerowie, współpracownicy), nieprzygotowane są stanowiska pracy, procedury, brakuje wsparcia dla osób z niepełnosprawnościami [Dąbrowski 2018] itd. Dowodem na wyzwania w tym obszarze jest głos osób zajmujących się tematem niepełnosprawności w badanych organizacjach:

Przeciwko zatrudnianiu osób niepełnosprawnych zbuntowały się pozostałe osoby, w związku z krótszym czasem pracy [15-minutowa dodatkowa przerwa – przyp. T.D.]. Powstało pytanie – kto wykona pracę w czasie ich przerwy. Musieliśmy zmienić normy wydajnościowe dla takich zespołów (Respondentka 7).

Ludzie zwyczajnie bali się osób z niepełnosprawnością. Nie wiedzieli, jak się zachować – starali się być usłużni, nie zlecali zadań, bo kierowała nimi jakaś litość. Dlatego zaczęliśmy projekt od szkoleń uświadamiających, czym niepełnosprawność jest (Respondentka 8).

Co z tego, że mamy windę schodową. Uruchomić ją umie tylko pracownik działu technicznego. Musi przyjść, zdjąć pokrowiec i tak dalej (...) (Respondentka 9).

Głosy te potwierdzają zresztą obserwacje obnażające niedociągnięcia proceduralne – jak przykładowo problemy z dostaniem się do jednej z firm ekspertki, która współprowadziła warsztat dotyczący otwartości na niepełnosprawność. Trudnością nie były bariery architektoniczne w budynkach z salami szkoleniowymi, ale konieczność pobrania przepustki w osobnym budynku, który dostosowany już nie był. Procedury nie pozwalają portierowi wynieść księgi wejść/wyjść poza budynek, a osoba z niepełnosprawnością nie może dostać się do budynku. Impas rozwiązuje prośba skierowana do asystenta przywołanej tu trenerki: „Proszę podpisać za tę panią” (Portier), która jednak pokazuje poważne luki w procedurach. Czy w takiej sytuacji można powiedzieć, że organizacja jest dostosowana? Raczej należy uznać, iż nie jest, co pokazuje ponownie zasadność podejmowania działań z zakresu zarządzania różnorodnością.

Warto przy tym zaznaczyć, iż argumenty dotyczące docierania do nowych grup odbiorców bądź pracowników mogą dotyczyć wielu innych grup osób dotychczas pomijanych ze względu na kryterium etniczne (np. zapewnienie wielojęzyczności oferty, wyjaśnianie znaczeń), ze względu na orientację seksualną (np. możliwość skorzystania z oferty „rodzinnej” dla osób w związkach nieheteroseksualnych) czy wiek (np. dostosowane strony internetowych) itd. Na każdym z tych pól organizacje stykają się z tematyką zarządzania różnorodnością.

C. Zwiększenie innowacyjności i adaptacyjności, Zmniejszenie ryzyka

Argumenty z zakresu zwiększania innowacyjności, adaptacyjności czy minimalizowania ryzyka porażek w podejmowanych działaniach i tworzonych ofertach są jednymi z najczęściej przywoływanych w literaturze [Frost 2018; Özbilgin et al. 2014; Sznajder 2013; Yang, Konrad 2011], a badania unaoczniające związek zarządzania różnorodnością z efektywnością i innowacyjnością podejmowano już w latach 90. ubiegłego wieku [Richard, Johnson 1999].

Argumenty te także najczęściej pojawiały się podczas wywiadów:

Dla mnie to dość proste: „nic o nas bez nas”. Nie dostrzegę barier, jakie mają osoby na wózku, jeśli ich o to nie zapytam. Nie zrozumieć, dlaczego telefony od moich koleżanek do naszych kolegów w Indiach natrafiają czasem na opór, jak nie skonsultuję tego choćby z osobami

z tego kręgu kulturowego. Nie dowiem się, jak powinniśmy zaprojektować nasze produkty tak, aby chętniej wybierały je kobiety, jeśli kobiet nie będzie w zespole projektowym (...) (Respondent 10).

Różnorodność to życie. Jak w przyrodzie. Bez różnorodności nie powstaje nic nowego, nie ma życia (Respondentka 9).

Pracując w zróżnicowanym zespole, mniej ryzykuję. Mam więcej punktów widzenia, łatwiej przewidyuję, co się może nie udać (Respondent 11).

Może pan uznać, że myślę stereotypowo, ale trudno. Wolę mieć w projekcie i osoby młodsze, i starsze; i mężczyzn, i kobiety; i Polaków, i Ukraińców. Czasem okazuje się, że ci młodszy wcale nie są tak blisko nowinek technicznych, a kobiety wcale nie skupiają się na warstwie miękkich kompetencji. Trudno. Ale generalny wynik takiej pracy jest jakoś zawsze lepszy. Czuję, że mniej rzeczy pomijamy (Respondent 12).

Z przytoczonych tu badań i opinii respondentów wyłania się obraz wyraźnego łączenia kwestii świadomego zarządzania różnorodnością oraz kwestii budowania przewagi konkurencyjnej dzięki właśnie innowacjom, lepszej adaptacyjności, dostosowaniu ofert lub produktów.

Gdy menedżerów w przedsiębiorstwach lokowanych w Polsce zapytano o korzyści płynące z zarządzania różnorodnością, na pierwszych czterech miejscach znalazły się odpowiedzi: „zwiększona zyskowność; innowacje; podejmowanie lepszych decyzji i zmniejszanie ryzyka; responsywność na zmieniające się potrzeby rynku, lepszy związek z klientem i rynkiem” [Zaroda-Dąbrowska 2018: 79]. Dane te nie mogą pozostać bez znaczenia w sytuacji, w której sektor kultury także chce być innowacyjny, rozwijający się, podążający za oczekiwaniami społecznymi.

D. Realizacja polityk wewnętrznych lub/i wymagań prawnych

W 2011 roku światło dzienne ujrzał jeden z najważniejszych dla biznesu raportów dotyczących tematyki zarządzania różnorodnością pt. *Global Diversity and Inclusion. Fostering Innovation Through a Diverse Workforce* [Forbes Insights 2011], w którym podsumowano badanie działań w obszarze zarządzania różnorodnością w ponad 300 globalnych firmach. Wdrożoną strategię zarządzania różnorodnością posiadało 97% z nich. Oczywiście dane te niewiele mówią o samych strategiach, niemniej jednak wyznaczają trend, wzbudzają zainteresowanie i wymuszają podejmowanie działań w tym obszarze przez inne organizacje.

Po pierwsze sami pracownicy zaczęli na nas wymuszać wdrożenie polityk D&I [Diversity and Inclusion – przyp. T.D.]. Wiedzą, co robi nasza centrala w Londynie, więc chcą tego samego tu. Po drugie – mamy rynek pracownika, konkurujemy tymi samymi płacami, benefitami, ludzie zwracają więc uwagę na szczegóły – czy jesteśmy LGBT-friendly, czy kobiety mają takie same szanse na program rozwoju talentów, czy pracować będą w międzynarodowych zespołach, etc. (Respondentka 13).

Należy w tym kontekście zastanowić się, czy podejmowanie działań w obszarze zarządzania różnorodnością, opierające się wyłącznie na obowiązku narzuconym przez wewnętrzne wymagania organizacji (strategia, polityka), może być negatywnie oceniane pod kątem etycznym. Powstaje bowiem pytanie, czy wdrażanie takich polityk nie wiąże się z przymusem, czy nie powinno być dobrowolne. Wydaje się jednak, iż strategie takie mają w swym założeniu pełnić podobną funkcję, jak przepisy prawa, które regulują kwestie przykładowo przeciwdziałania dyskryminacji w miejscu pracy, które przez jednych mogą być traktowane jako w pełni zasadne, przez innych jako niepotrzebne. *De facto* są one także narzucone, a ich celem jest chronienie każdego z pracowników (zwłaszcza tych w relatywnie słabszej pozycji) oraz chronienie wyższego dobra i wartości, które dzięki takim politykom i strategiom zostają klarownie zdefiniowane, przestają być negocjowalne. Jak zwraca uwagę jedna z respondentek:

Gdy mnie ktoś próbuje zbyć w firmie, mówiąc, że nie ma teraz czasu np. na wsparcie pracowników z niepełnosprawnościami czy wsparcie powrotów młodych rodziców do pracy, bo mamy jakieś targety i to jest ważniejsze, odpowiadam, że *diversity* też jest częścią naszej strategii i jesteśmy z tego rozliczani. Jasne, że podpieram się cudzym autorytetem, ale dzięki temu powoli zmieniamy firmę. Inaczej nic by się nie zadziało, nikt nie zająłby się problemem (Respondentka 14).

Warto w tym miejscu zaznaczyć, iż elementy działań strategicznych w zakresie zarządzania różnorodnością są już obecne (lub powinny być) we wszystkich instytucjach kultury – wynikają bowiem z regulacji kodeksu pracy czy wspomnianej konieczności sprawozdawania z zapewnienia dostępu do realizowanych usług [Knaś 2015]. Oznacza to, że polityk w tym zakresie wcale nie trzeba budować od przysłowiowego zera, lecz wykorzystując istniejące rozwiązania, można bardziej świadomie nimi zarządzać.

E. „Lepsze” środowisko pracy i zaangażowanie

Choć truizmem dziś można określić stwierdzenie: „(...) załoga pracownicza, to grupa wielu «jednostek», posiadających indywidualne poglądy, aspiracje i dążenia. Indywidualizacja potrzeb ludzkich (ich różnorodność) rodzi konieczność indywidualizacji narzędzi zarządzania (...)” [Wziątek-Staśko 2012: 149], to jednak w wyjątkowo prosty sposób podkreśla ono związek różnorodności i zarządzania w kontekście zaspokajania potrzeb pracowników. Według różnych badań celem zaspokajania tych potrzeb, dostrzeżenia owej różnorodności są także kwestie wewnątrzorganizacyjne – motywowanie, zaangażowanie, lojalność [Gross-Gołacka 2018; Hernik, Bieniecka 2017; Wziątek-Staśko 2012], które zbiorczo można określić jako „lepsze środowisko pracy dla pracowników/pracownic” [Sznajder 2013: 12].

Bardzo interesujące w tym kontekście badania wśród osób identyfikujących się jako osoby LGBTI (lesbijki, geje, osoby biseksualne, osoby transgenderyczne oraz interseksualne) przeprowadziło w 2015 roku LGBT Business Forum [2015], dokumentując nie tylko związek wprowadzania polityk antidyskryminacyjnych z zadowoleniem z pracy, ale przede wszystkim pokazując konsekwencje ukrywania swojej tożsamości płciowej w miejscu pracy i konsekwencje pracy w środowisku, które nie jest inkluzywne. Badania te pokazały, jak ważna jest atmosfera w pracy. Badania Deloitte na gruncie amerykańskim pokazują, iż 80% osób deklaruje, że „podejście firmy do różnorodności to jeden z istotnych czynników wyboru pracodawcy” [Kaczmarek, Orzęcka 2018: 2]. Dyskusję w tym obszarze bardzo ciekawie podsumowała jedna z respondentek:

A czy pan chciałby pracować w „dusznym” środowisku pracy? (Respondentka 15).

Podsumowanie

Zamierzeniem niniejszego artykułu było wykazanie, iż – mylnie łączone z domeną dużych, międzynarodowych korporacji – zarządzanie różnorodnością jest także przyszłością organizowania w instytucjach kultury. Zarządzanie różnorodnością dotyczy bowiem każdej organizacji, ponieważ dotyczy człowieka w organizacji oraz relacji tej organizacji z klientami, partnerami, dostawcami, konkurentami. Co więcej – zważywszy na fakt, iż instytucje kultury w sposób szczególny są „odpowiedzialne za wypracowanie rezultatów służących wspólnemu dobru i interesowi publicznemu” [Lewandowski 2013: 148], wydaje się, iż dostrzeżenie potrzeb i umożliwienie współuczestnictwa każdego człowieka w ich życiu (jako pracownik, odbiorca, widz, klient itp.) taki postulat wypełnia. Nawet więc jeśli wdrażanie polityk różnorodnościowych określimy deprecjonująco jako modę w zarządzaniu – będzie to moda pożyteczna.

W artykule celowo zaprezentowano jedynie fragment szerszego obrazu uzasadnień, które stoją za decyzjami o świadomym wdrażaniu polityk różnorodnościowych. Ograniczenie się do uzasadnień najważniejszych ma bowiem na celu wskazanie tematów absolutnie najważniejszych, a przy tym otwarciu dyskusji o miejscu zarządzania różnorodnością w instytucjach kultury.

Bibliografia

- Albrychiewicz-Słocińska A., Robak E. (2017), *Pozyskiwanie pracowników z pokolenia Y – wybrane praktyki organizacyjne z zakresu marketingu rekrutacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 28(1), 147–161.
- American Alliance of Museums (b.d.-a), *American Alliance of Museums 2016–2020 Strategic Plan*, [dok. elektr.], dostęp online: <https://www.aam-us.org/programs/about-aam/american-alliance-of-museums-strategic-plan/> [odczyt: 21 czerwiec 2018].
- American Alliance of Museums (b.d.-b), *Diversity Committee (DivCom)*, [dok. elektr.], dostęp online: <https://www.aam-us.org/professional-networks/diversity-committee/> [odczyt: 21 czerwiec 2018].
- Amgueddfa Cymru – National Museum Wales (2009), *Equality & Diversity Policy*, [dok. elektr.], dostęp online: https://museum.wales/about/policy/equality_diversity_policy/ [odczyt: 20 czerwca 2018].
- BAEL GUS (2018), *Kwartalne i roczne dane z BAEL GUS 1993-IV kw. 2017*, [dok. elektr.], dostęp online: <http://www.niepelnosprawni.gov.pl/container/niepelnosprawnosci-w-liczbach/rynek-pracy/bael/3.04.2018/Kwartalne%20i%20roczne%20dane%20z%20BAEL%20GUS%201993-IV%20kw.%202017%20aktualizacja%2003.04.2018.xls> [odczyt: 15 czerwca 2018].
- Cieślukowska D., Sarata N. (2012), *Dyskryminacja wielokrotna – historia, teorie, przegląd badań*, Warszawa: Fundacja Fundusz Współpracy.
- Dąbrowski T. (2018), *Jak wdrożyć politykę świadomego zatrudniania i inkluzji osób z niepełnościami*, „Personel Plus”, nr 3, 79–83.
- Dąbrowski T., Ulatowska R. (2018), *Otwartość na pracowników w różnym wieku. Zrozumienie i diagnoza w miejsce szufladkowania*, „Personel Plus”, nr 7, 68–74.
- Deloitte (2017), *The 2017 Deloitte Millennial Survey. Apprehensive Millennials: Seeking Stability and Opportunities in an Uncertain World*.
- Deloitte (2018), *Global Human Capital Trends 2018*, [dok. elektr.], dostęp online: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/human-capital/deloitte-uk-human-capital-trends-2018.pdf> [odczyt: 15 maja 2018].
- Drela K. (2017), *Zmiany demograficzne a rynek pracy w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 489, 78–89.
- Forbes Insights (2011), *Global Diversity and Inclusion. Fostering Innovation Through a Diverse Workforce*, New York.

- Frost S. (2018), *How diversity (that is included) can fuel innovation and engagement – and how sameness can be lethal*, „Strategic HR Review”, vol. 17, no. 3, 119–125.
- Gardenswartz L., Rowe A. (2003), *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*, Alexandria: Society for Human Resource Management.
- Grobler A. (2006), *Metodologia nauk*, Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Gross-Gołacka E. (2018), *Zarządzanie różnorodnością w kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Warszawa: Difin.
- GUS (2014), *Prognoza ludności na lata 2014–2050*, [dok. elektr.], dostęp online: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-1,5.html> [odczyt: 14 lipca 2018].
- Hernik J., Bieniecka A. (2017), *Diversity Management as a Base of a Business Model*, „Journal of Corporate Responsibility and Leadership”, vol. 4, no. 4, 35–49.
- Hysa B. (2016), *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, nr 97, 365–396.
- Instytut Kultury UJ (2018), *Plan studiów stacjonarnych na kierunku studiów wyższych: zarządzanie kulturą i mediami, studia stacjonarne II stopnia*, [dok. elektr.], dostęp online: <http://www.kultura.uj.edu.pl/documents/18091666/140209328/PLAN+STUDIUM%3%93W+II+S+TOPIE%3%83+stacjonarne+FINAL.pdf/c810de9c-74c6-415c-a810-f7fff22b5ecd> [odczyt: 14 czerwca 2018].
- Kaczmarek P., Morawska-Wilkowska A., Krajnik A., Remisko B., Wolsa M. (2009), *„Firma = różnorodność”. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Kaczmarek P., Orzęcka M. (2018), *Różnorodność w RESPECT Index*, Analiza tematyczna Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2, 2–3.
- Knaś P. (2015), *Dostępność kultury jako główny temat sprawozdawczości instytucji kultury*, [dok. elektr.], dostęp online: <http://badania-w-kulturze.mik.krakow.pl/2015/07/15/dostepnosc-kultury-jako-glowny-temat-sprawozdawczosci-instytucji-kultury/index.html> [odczyt: 20 czerwca 2018].
- Kopeć J. (2016), *Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 430, 176–184.
- Kostera M. (2010), *Organizacje i archetypy*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Kostera M. (2015), *Refleksje o zarządzaniu humanistycznym*, [w:] B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie humanistyczne*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 53–62.
- Kuderowicz Z. (1987), *Dilthey*, Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Lawthom R. (2007), *Przeciw wszelkiej nierówności: zarządzanie różnorodnością*, [w:] N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 417–438.
- Lewandowski M. (2013), *Sprawność zarządzania instytucjami kultury*, „Studia Ekonomiczne”, nr 168, 139–151.

- LGBT Business Forum (2015), *Włączanie polityki równościowej szansą na rozwój w dobie kryzysu*, Warszawa.
- Maj J. (2017), *Intersections Between Diversity Management and Human Resources Management in Polish Enterprises*, „Journal of Corporate Responsibility and Leadership”, vol. 4, no. 4, 69–83.
- Majewski P. (2016), *Wykształcony muzealnik we współczesnym muzeum – stan obecny i perspektywa*, [dok. elektr.], dostęp online: <http://muzealnictwo.com/2017/03/wykształcony-muzealnik-we-współczesnym-muzeum/> [odczyt: 20 czerwca 2018].
- Mazur B. (2012), *Zarządzanie różnorodnością kulturową*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 3, 144–153.
- Mor Barak M.E. (2014), *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, third edition, Thousand Oaks: SAGE.
- Moss G., Sims C., Dodds I., David A. (2016), *Inclusive Leadership... Driving Performance through diversity!*, Employers Network for Equality & Inclusion.
- Nowicka M. (2014), *Socjologia krytyczna a obietnica emancypacji. Wybrane problemy*, „Stan Rzeczy”, nr 6, 235–254.
- Özbilgin M., Tatli A., Ipek G., Sameer M. (2014), *The Business Case for Diversity Management*, London: The Association of Chartered Certified Accountants.
- Richard O.C., Johnson N.B. (1999), *Making the Connection between Formal Human Resource Diversity Practices and Organizational Effectiveness. Behind Management Fashion*, „Performance Improvement Quarterly”, vol. 12, no. 1, 77–96.
- Sabharwal M. (2014), *Is Diversity Management Sufficient? Organizational Inclusion to Further Performance*, „Public Personnel Management”, vol. 43, no. 2, 197–217.
- Salisbury and South Wiltshire Museum (2011), *Salisbury and South Wiltshire Museum Equality & Diversity Policy*. Dostęp online: <https://salisburymuseum.org.uk/sites/default/files/documents/Salisbury%20Museum%20Equality%20and%20Diversity%20Policy.doc> [odczyt: 10 maja 2018].
- Sherbin L., Rashid R.R. (2017), *Diversity Doesn't Stick Without Inclusion*, „Harvard Business Review”, vol. 1, [dok. elektr.], dostęp online: <https://hbr.org/2017/02/diversity-doesnt-stick-without-inclusion> [odczyt: 10 maja 2018].
- Sułkowski Ł. (2015), *Paradygmaty humanistycznego zarządzania*, [w:] B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie humanistyczne*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 123–138.
- Sznajder A. (2013), *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, Warszawa: Konfederacja Lewiatan.
- The British Museum (2015), *Equality and Diversity Policy*, [dok. elektr.], dostęp online: https://www.britishmuseum.org/pdf/Equality_and_Diversity_Policy_20150219.pdf [odczyt: 25 czerwca 2018].
- Walczak W. (2011), *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor”, nr 3(40), [dok. elektr.], dostęp online: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/40/id/840#spis7> [odczyt: 10 września 2017].

- Wodzyńska K. (2016), *Udział kobiet w organach zarządczych i nadzorczych spółek w świetle wybranych teorii*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów / Szkoła Główna Handlowa w Warszawie”, nr 150, 167–183.
- Wziątek-Staśko A. (2012), *Diversity management: narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Warszawa: Difin.
- Yang Y., Konrad A.M. (2011), *Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory*, „Group & Organization Management”, vol. 36, no. 1, 6–38.
- Zaroda-Dąbrowska A. (2015), *Zarządzanie różnorodnością jako wyzwanie menedżerów. Wykorzystanie potencjału starszych pracowników – case study*, [w:] M. Makowiec (red.), *Wybrane problemy w kształtowaniu zachowań organizacyjnych*, Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 37–44.
- Zaroda-Dąbrowska A. (2018), *Jak budować zaangażowanie menedżerów w procesy Diversity & Inclusion*, „Personel Plus”, nr 6, 77–81.
- Zawadzki M. (2013), *Konsekwencje założeń funkcjonalistycznych w epistemologii kultury organizacyjnej. Perspektywa nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu*, „Problemy Zarządzania”, nr 11(44), 58–74.