

## Rozdział 2

# Społeczność LGBTQ w miejscu pracy – wyzwanie dla zarządzania różnorodnością

---

Joanna Cewińska, Patrycja Mizera-Pęczek

Współczesny rynek pracy charakteryzuje wysoki poziom zróżnicowania z uwagi na widoczne lub mniej widoczne, wrodzone i nabyte cechy, pod względem których ludzie są inni lub podobni do siebie. Cechy niezmiennicze i niezależne składają się na tzw. pierwotny wymiar różnorodności (ang. *primary dimensions*), natomiast cechy zmienne i zależne są podstawą uzupełniającego wymiaru różnorodności (ang. *secondary dimensions*) (Loden, Rosener, 1991, za: Mazur, 2010: 6). Analiza treści literatury przedmiotu dowodzi, iż badacze opisujący problemy grup społecznych w kontekście zatrudnienia skupiają się na widocznych aspektach różnorodności, takich jak wiek, płeć, pochodzenie etniczne i inne, ignorując kwestię niewidocznej różnorodności orientacji seksualnej. Niektórzy zauważają wręcz niewrażliwość dziedziny ekonomicznej na kwestie związane z orientacją seksualną, nazywając taki stan groźnym redukcjonizmem (Skóra, 2010: 1). Przyczyn takiej sytuacji można upatrywać w trudności oszacowania skali zatrudniania osób o orientacji seksualnej odmiennej niż heteroseksualna, co wynika z faktu, że osoby LGBTQ często ukrywają informacje o swojej orientacji seksualnej ze strachu przed konsekwencjami (zarówno w sferze osobistej, jak i zawodowej). Powodem niepodejmowania badań na temat społeczności nieheteroseksualnych w kontekście miejsca pracy jest niechęć ludzi do dyskusji na temat orientacji płciowej i brak powszechnej akceptacji dla orientacji nieheteroseksualnych. Jak podają C.M. Renzetti i D.J. Curran (2005: 281), do około 1960 roku badania w naukach społecznych były heteroseksistowskie i homofobiczne, ponieważ homoseksualizm traktowano jako patologię i odchylenie od normy. Dziś wyraźnie podkreśla się, że seksualność człowieka nie dotyczy wyłącznie funkcji reprodukcji. Człowiek to więcej niż maszyna przetrwania. Mało tego, jego seksualność może być dowolnie kształtowana i wykorzystywana w innych niż intymne sferach życia (Weeks, 2012: 25). W odniesieniu do współ-

czesnych koncepcji zarządzania ludźmi orientacja seksualna człowieka może być rozpatrywana w kategoriach kapitału, który generuje wartość dodaną dla organizacji.

## Spółeczność LGBTQ

Skrótem LGBTQ określa się społeczność wewnątrznie zróżnicowaną, której członkowie doświadczają rozmaitych trudności ze względu na nieheteronormatywną orientację seksualną oraz epatowanie tożsamością seksualną inną niż tradycyjnie postrzegane – kobiecą i męską. W skład tej społeczności wchodzi: lesbijki (kobiety przejawiające emocjonalne, romantyczne i/lub erotyczne preferencje w stosunku do innych kobiet), geje (mężczyźni przejawiający emocjonalne, romantyczne i/lub erotyczne preferencje w stosunku do innych mężczyzn), biseksualiści/biseksualistki (kobiety i mężczyźni, którzy pragną związków miłosnych, seksualnych bądź intymnych z jedną lub drugą płcią, niezależnie od ram czasowych), osoby transgenderyczne, osoby poszukujące, osoby niezdecydowane, transseksualiści i transwestyci (Janicka, Kwiatkowski, 2016: 18–19).

Skrót LGBTQ funkcjonuje w zmodyfikowanych formach z dodatkowymi kategoriami (np. I – osoby interseksualne, A – osoby aseksualne). Osoby LGBT w kontekście siły nabywczej określa się jako „różowy pieniądz”, firmy przyjazne osobom LGBT jako LGBT-friendly, natomiast marketingowe działania pozorowane firm przyjaznych osobom LGBT jako *pinkwashing* (Bielska, Tamborska, 2015: 27).

Niektóre źródła podają, że skrót LGBTQ zawiera w sobie odniesienie do teorii queer. Jest to idea sprzeciwiania się asymilacji grup mniejszościowych. Bywa ona metaforycznie nazywana „miejscem dla wszystkich wykluczonych”, teorią nienormatywnych zachowań seksualnych i odnosi się do tych osób, które są w jakimś stopniu defaworyzowane, na przykład ze względu na zachowania seksualne. Queer to idea rewolucyjna, postulująca obalenie kategorii tożsamości seksualnej i sprzeciwiająca się binaryzmowi homoseksualność–heteroseksualność. Teoretycy queer zauważają, że płeć to nie coś, co mamy, a to, co robimy (Skowrońska, 2011: 49–51).

Jak się okazuje, orientacja seksualna jest trudna do uchwycenia w ramach jednej typologii czy klasyfikacji. Świat istot żywych jest kontinuum także w tym aspekcie. Dość nowatorskie były prace A. Kinseya, który uznał, że analizując homoseksualizm, trzeba przyjąć skalę oceny zachowania (hetero–homoseksualną). Skala obejmuje siedem różnorodnych orientacji seksualnych (Janicka, Kwiatkowski, 2016: 29):

- 1) „osoba o nastawieniu heteroseksualnym bez komponentu homoseksualnego;
- 2) osoba o nastawieniu zdecydowanie heteroseksualnym, jedynie przypadkowy homoseksualizm;
- 3) osoba o nastawieniu zdecydowanie heteroseksualnym, lecz bardziej niż z przypadkowym homoseksualizmem;
- 4) osoba o nastawieniu zarówno heteroseksualnym, jak i homoseksualnym;
- 5) osoba o nastawieniu zdecydowanie homoseksualnym, lecz bardziej niż z przypadkowym heteroseksualizmem;
- 6) osoba o nastawieniu zdecydowanie homoseksualnym, jedynie przypadkowy heteroseksualizm;
- 7) osoba o nastawieniu wyłącznie homoseksualnym.”

Zaprezentowany podział jest wciąż obowiązujący, gdyż współczesna psychologia odrzuca dychotomiczny podział orientacji seksualnych (Janicka, Kwiatkowski, 2016: 30).

Kwestia zróżnicowania społeczeństwa pod względem orientacji płciowej, choć nadal newralgiczna, bywa podejmowana przez przedstawicieli nauk społecznych i ekonomicznych. Badacze tej problematyki prezentują ogólne nastawienie do osób LGBTQ, starając się wykazać na przykład słabe strony stereotypowego myślenia o społeczności innej niż heteroseksualna. Opisują doświadczenia osób LGBTQ i problemy, z którymi mierzą się przedstawiciele tej społeczności.

## Postawy wobec społeczności LGTBQ

Mimo iż poglądy dotyczące społeczności nieheteroseksualnej ewoluują i zwiększa się zasób wiedzy na temat osób LGBTQ, nadal w wielu krajach postawy wobec tej grupy są negatywne. Takim krajem o niskiej akceptacji osób LGBTQ jest Polska.

W naszym społeczeństwie dominuje opinia, że homoseksualizm jest odstępstwem od normy (CBOS, 2010: 95). W roku 2001 około 41% Polek i Polaków uważało, że homoseksualizm nie jest rzeczą normalną i nie należy go tolerować. W roku 2010 podobne stanowisko zajmowało 23% osób. W tym samym roku 83% osób przyznało, że homoseksualizm jest odstępstwem od normy, ale większość stwierdziła, iż należy go tolerować (Antosz, 2012: 35). Jak pokazują wyniki badań, między 2001 a 2013 rokiem odsetek osób zgadzających się ze stwierdzeniem „homoseksualizm nie jest rzeczą normalną i nie wolno go tolerować” spadł o 15 punktów procentowych (z 41% do 26%), wzrósł natomiast udział osób

uznających orientację homoseksualną za normalną lub przynajmniej zasługującą na tolerancję – z 52% do 69% (Górska, Mikołajczak, 2015: 184).

Choć sondaże wskazują na polepszanie się postaw wobec osób homoseksualnych (CBOS, 2013), ogólnie stosunek Polaków do homoseksualizmu nadal jest negatywny. Osoby homoseksualne stanowią drugą (zaraz po Romach) grupę, której obecność w otoczeniu jest najmniej pożądana (Stefaniak, Witkowska, 2015: 120).

Wyniki międzynarodowych badań porównawczych na próbach reprezentatywnych wskazują, że akceptacja dla osób homoseksualnych w Polsce należy do najniższych w Unii Europejskiej (Brewer, 2014; Štulhofer, Rimac, 2009; van den Akker, van der Ploeg, Scheepers, 2013, za: Górska, Mikołajczak, 2015: 184). Taki stan rzeczy potwierdzają wyniki Polskiego Sondażu Uprzedzeń 2013 zaprojektowanego przez zespół Centrum Badań nad Uprzedzeniami przy Wydziale Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego (Soral, Winiewski, 2015: 307–308). Aż „22% uczestniczących w tym badaniu Polaków przyznało, że osób homoseksualnych powinno się unikać, kiedy to tylko możliwe. Zdaniem 28% respondentów osoby homoseksualne są niemoralne. Prawie połowa badanych (48%) zgodziła się ze stwierdzeniem, że osobom homoseksualnym nie powinno pozwalać się na pracę z dziećmi. W opinii ponad połowy respondentów (53%) osoby homoseksualne stały się zbyt konfrontacyjne w swojej walce o równouprawnienie. Jedna trzecia Polaków (34%) była zdania, że osoby homoseksualne, które ujawniły swoją orientację, powinny być podziwiane za odwagę. Dwie piąte respondentów (43%) zgodziło się ze stwierdzeniem, że osoby homoseksualne wciąż muszą walczyć o równe prawa” (Górska, Mikołajczak, 2015: 186).

Negatywne postawy części społeczeństwa znajdują odzwierciedlenie w dyskryminacji doświadczanej przez osoby LGBT. W badaniu przeprowadzonym przez Agencję Praw Podstawowych Unii Europejskiej (Fundamental Rights Agency, 2013) ponad połowa (57%) ankietowanych osób LGBT mieszkających w Polsce stwierdziła, że w ciągu ostatnich 12 miesięcy doświadczyła dyskryminacji ze względu na orientację seksualną. Wartość ta była wyższa od średniej dla Unii Europejskiej (47%) i stanowiła trzeci najwyższy (po Litwie i Chorwacji) wynik wśród państw członkowskich (Górska, Mikołajczyk, 2015: 184).

Problem dyskryminacji osób z uwagi na ich orientację psychoseksualną jest obecny w świadomości Polek i Polaków. Przekonanie o gorszym traktowaniu ze względu na orientację psychoseksualną wyraża niemal co drugi Polak (Antosz, 2012: 41–42). Stosunkowo duża część osób, które miały osobisty kontakt z osobą nieheteroseksualną, twierdzi, że znane im osoby były w Polsce z tego

powodu gorzej potraktowane. Co druga osoba, która miała styczność z homoseksualnym mężczyzną, wie, że był on w naszym kraju gorzej potraktowany ze względu na swoją orientację psychoseksualną. Odsetek badanych, którzy wiedzą o takiej sytuacji w przypadku znanej im homoseksualnej kobiety lub osoby biseksualnej, jest niższy i wynosi 40%. Spośród tych, którzy znają osoby transseksualne prawie 60% deklaruje, że osoby te doświadczają gorszego traktowania (Antosz, 2012: 40–41). Mimo iż społeczeństwo jest świadome problemów, na jakie napotykają przedstawiciele środowiska LGBTQ w Polsce, stosunkowo niewielki odsetek uważa, że rząd powinien podejmować więcej działań na rzecz tej grupy – 41% (Antosz, 2012: 126).

## Sytuacja osób LGBTQ w miejscu pracy

Sytuację osób LGBTQ w miejscu pracy charakteryzuje poniekąd mechanizm reakcji większości na ludzi obcych (niezależnych). Grupy nie wykazują skłonności do tolerancji odmienności, a już niewielkie różnice poglądów między większością członków grupy a odmienną pod jakimś względem jednostką mogą wywoływać utratę sympatii. Badania nad mechanizmem reakcji na ludzi niezależnych były prowadzone już w latach pięćdziesiątych XX wieku. Podczas eksperymentu, w którym do ukształtowanej grupy rozmówców dołączyli konformista i nonkonformista, okazało się, że gdy nonkonformista wyrażał odmienne racje niż zespół, w pierwszej kolejności był zagadywany i próbowano nakłonić go do zmiany poglądów. Po nieudanych próbach wywierania wpływu na nonkonformistę zostawał on odrzucony przez grupę i traktowano go z mniejszą sympatią w porównaniu do konformisty (Mietzel, 2008: 388). Można zatem przypuszczać, że sytuacja osób LGBTQ będzie zależna od poglądów większości członków zespołów pracowniczych, w których funkcjonują, gdzie sprzyja się różnorodności ze względu na orientację seksualną, orientacja seksualna współpracowników jest nieistotna bądź odmienna orientacja seksualna jest piętnowana.

Postawy wobec społeczności LGBTQ determinują sytuację osób nieheteroseksualnych w miejscu pracy. Według raportu Międzynarodowej Organizacji Pracy na temat równości w zatrudnieniu przedstawiciele LGBTQ doświadczają różnych form dyskryminacji w miejscu pracy. Do najczęściej obserwowanych przejawów nierównego traktowania należą: odmowa zatrudnienia, zwolnienie, odmowa awansu, niechciane żarty, komentarze o charakterze insynuacji, przemoc słowna, złośliwe plotki, wyzwiska, prześladowanie, wiktyimizacja, fałszywe oskarżenia o pedofilię, prześladowcze

telefony, szantaż i groźby. Obawy przed dyskryminacją ze względu na orientację seksualną mogą być również przyczyną tzw. samowykluczania osób homoseksualnych z wykonywania określonych zawodów lub pracy w konkretnych organizacjach.

W Polsce problemy osób LGBTQ w pracy nie należą do rzadkich. Jak dowodzą wyniki Polskiego Sondażu Uprzedzeń, jedna czwarta badanych nie zaakceptowałaby zatrudnienia osoby homoseksualnej w ich miejscu pracy. Rezultaty badań prowadzonych w Polsce (Abramowicz, 2007; Krzemiński, 2009; Abramowicz, 2012) nie napawają optymizmem. Okazuje się, iż osoby LGBTQ spotykają się z różnymi przejawami nierównego traktowania. Przede wszystkim decyzje dotyczące ich jako pracowników są często uzależnione od wcześniejszego ujawnienia orientacji seksualnej. Zdarzają się zatem takie sytuacje jak na przykład: stawianie im wyższych wymagań na etapie przyjmowania do pracy niż pozostałym kandydatom, odmowa zatrudnienia i awansu, ograniczanie dostępu do szkoleń zawodowych, formułowanie wyższych oczekiwań w trakcie wykonywania pracy, niezgodne z prawem rozwiązywanie stosunku pracy, prześladowanie i niepokojenie przez współpracowników lub przełożonych. W 2011 roku (Adamowicz, 2012: 46) osoby ( $n = 482$ ), które doświadczyły dyskryminacji, najczęściej zwracały uwagę na następujące przypadki:

- 1) 46,9% – stawianie wyższych wymagań osobom bi- lub homoseksualnym w porównaniu z innymi kandydatami bądź pracownikami,
- 2) 27% – zwolnienie,
- 3) 22,6% – odmowa zatrudnienia,
- 4) 17,8% – odmowa awansu,
- 5) 12,2% – ograniczenie dostępu do szkoleń zawodowych,
- 6) 15,1% – wybrało odpowiedź: „inna forma, np. przemoc psychiczna stosowana przez pracodawców”.

Z badań Fundacji LGBT Business Forum wynika, że ponad 46% osób LGBTQ doświadcza dyskryminacji w miejscu pracy, a 4,2% spotkało się z przemocą fizyczną w miejscu pracy (Citak, Rokicki, 2015: 6). Według tej fundacji (Citak, 2015: 9) zarządzający, aby nie narazić się na zarzut dyskryminacji w miejscu pracy, powinni wystrzegać się takich praktyk, jak pozbawienie awansu, niższe wynagrodzenia, ograniczanie dostępu do szkoleń i rozwoju kariery, mobbing, obrażanie, mowa nienawiści, przemoc fizyczna, niereagowanie na wyżej wymienione zachowania względem pracowników, uniemożliwienie wykonywania pracy (np. brak przekazywania informacji) czy traktowanie osób LGBTQ gorzej niż pozostałych pracowników (np. przydzielanie do pracy w niedzielę i święta). Nieetyczne jest także żądanie od kandydata

na pracownika zaświadczenia lekarskiego stwierdzającego, że nie jest nosicielem HIV i nie choruje na AIDS – o ile takie zaświadczenie nie jest konieczne w przypadku starania się o pracę w zawodzie wymagającym bardzo dobrego stanu zdrowia.

Prawnicy Kampanii Przeciw Homofobii w ramach Monitoringu Dyskryminacji członków społeczności LGBT podsumowali, że wiele osób zwracających się do nich o pomoc doświadczała przemocy ze strony najbliższych, w tym także kolegów z pracy. Jednym z przykładów naruszania dóbr osobistych osoby homoseksualnej w lokalnym środowisku była sprawa mężczyzny nękanego za to, iż „mieszkał on ze swoim partnerem i nie ukrywali oni faktu swojej homoseksualności”. Jedną z negatywnych reperkusji rozprzestrzenienia się tych informacji w środowisku lokalnym była utrata pracy przez ofiarę nagonki. „Pracodawca mężczyzny zapowiedział, że nie przedłuży mu umowy o pracę zawartej na czas określony, a powodem tego miała być orientacja seksualna mężczyzny” (*Podsumowanie działań prawników KPH...*, 2009: 67). Ponadto z raportu wynika, że około 20% zapytań, które wpłynęły do zespołu prawnego, dotyczyło nierównego traktowania osób LGBT w staraniu się o zatrudnienie. Przejawami dyskryminacji było jawne okazywanie niechęci do osób homoseksualnych. Nierzadko orientacja seksualna była także jawnym powodem nierównego traktowania pracowników. Niekiedy homoseksualni pracownicy ze względu na drastyczny sposób ich traktowania decydowali się na odejście z pracy (*Podsumowanie działań prawników KPH...*, 2009: 69–70).

Ważnym aspektem w kontekście zatrudnienia jest wynagradzanie osób LGBTQ. Otóż średnio co dziesiąty respondent wskazuje na orientację seksualną jako cechę, która wpływa na wysokość otrzymywanych zarobków. Odsetek ten jest nieco wyższy u osób nieheteroseksualnych w porównaniu z heteroseksualnymi (odpowiednio 14% i 11%). Stosunkowo duża grupa osób nie potrafi jednoznacznie określić swoich poglądów w tej kwestii – 16% (Antosz, 2012: 117).

Jeszcze innym problemem, z którym przychodzi się mierzyć osobom nieheteroseksualnym, jest sprawa ujawniania orientacji płciowej w miejscu pracy. Podobnie jak w innych krajach, duża część społeczności LGBT w Polsce ukrywa swoją orientację seksualną w miejscu pracy i niechętnie opowiada o sprawach prywatnych, rodzinie, kontaktach towarzyskich, sposobach spędzania czasu (co w polskiej kulturze pracy przyjęte jest jako naturalne). Osoby LGBT najczęściej nie mówią o swojej orientacji w pracy, ponieważ boją się zwolnienia albo nieprzyjemnego traktowania przez współpracowników i przełożonych: negatywnych komentarzy, obraźliwych żartów, unikania kontaktu. Niektóre zawody postrzegane są jako szczególnie niebezpieczne dla ujawnienia swojej orientacji, na przykład nauczyciel/nauczycielka, w tym ze środowi-



ska akademickiego, opiekunka do dzieci, lekarz/lekarka, pielęgniarz/pielęgniarka, adwokat i inne zawody zaufania publicznego. Bez względu na rodzaj zawodu trudno ujawniać się osobom LGBT na stanowisku kierowniczym (Abramowicz, 2012: 45–50).

Jak dowodzą badania prowadzone w Polsce w 2001 roku (Gryszko, 2011: 79), orientację seksualną w pracy ukrywało aż 75% osób, w tym 30,3% w niektórych miejscach pracy, a 44,9% w każdym. Z kolei z badań dotyczących lat 2005 i 2006 (Abramowicz, 2012: 79) wynika, że procent respondentów ukrywających swoją orientację seksualną w pracy wyniósł 84,6 (34,2% cały czas, 51,4% ukrywa, ale nie przed wszystkimi).

Większość badań wskazuje przy tym zależność między postrzeganiem miejsca pracy jako „przyjaznego” a decyzją o ujawnieniu w pracy swojej orientacji seksualnej. Jeśli osoba LGBT czuje, że w środowisku pracy musi się „ukrywać”, na ukrywanie swojej orientacji seksualnej czy tożsamości płciowej poświęca część energii, która mogłaby być przeznaczona na innowacyjną, efektywną pracę. Ukrywanie orientacji seksualnej, jak wskazują między innymi badania Stonewall, redukuje wydajność pracy nawet o 30%. Badania pokazują, że osoby LGBT, które ujawniły swoją orientację seksualną we wspierającym miejscu pracy, są bardziej kreatywne, lojalne i produktywne. Konieczność ukrywania części swojej tożsamości generuje też często napięcie i stres, które osłabiają wydajność pracy. Dodatkowo inne osoby z zespołu mogą zacząć odbierać ukrywającą się osobę LGBT jako „zdystansowaną”, z barierami komunikacyjnymi, co może jeszcze bardziej wzmacniać napięcie i przynieść rezultat w postaci swoistego wyizolowania czy nawet wykluczenia osoby LGBT z „nieformalnych sieci” w zespole. Uczestnictwo w tych „nieformalnych sieciach” ma z kolei duże przełożenie na możliwości rozwoju i awansu w pracy (Gryszko, 2011: 79)

Badania ankietowe przeprowadzone w 2008 roku w klubach czterech miast w Polsce wykazały, że 348 z 409 przebadanych osób LGBT (85%) unikało ujawnienia swojej orientacji psychoseksualnej. Najczęściej zdarzało im się to w sytuacjach zawodowych – 49% osób. Badanie przeprowadzone przez Kampanię Przeciw Homofobii oraz fundację Lambda wśród 611 pracujących osób LGBT potwierdziło, że 86% z nich odczuło potrzebę lub konieczność ukrywania lub przemilczenia kwestii swojej orientacji psychoseksualnej w miejscu pracy. Spośród 525 przebadanych osób aż 62% ukrywało orientację przed pracodawcą, 57% przed innymi pracownikami, a 49% przed klientami/interesantami (Abramowicz, 2007). Kwestia ujawniania swojej orientacji w miejscu pracy jest dla wielu osób nieheteroseksualnych bardzo złożonym problemem: jest ona sprawą prywatną, o której nie mają potrze-



by rozmawiać ze współpracownikami. Jednocześnie wiele raportów wskazuje na różne formy przemocy, jakich doświadczają w miejscu pracy osoby LGBT. Zgodnie z raportem autorstwa M. Jóźko (2009) około 12% przypadków przemocy psychicznej i 2% przypadków przemocy fizycznej skierowanej do osób LGBT ma miejsce właśnie w pracy. M. Abramowicz (2007) twierdzi, że wśród osób LGBT, które doświadczyły przemocy psychicznej, 13% zadeklarowało, że zdarzenie tego typu wystąpiło w miejscu pracy. Można więc przypuszczać, że ukrywanie orientacji w miejscu pracy wiąże się z rzeczywistą obawą o psychiczny lub fizyczny dobrostan jednostki (Antosz, 2012: 112–113).

W stosunku do roku 2006 widać wzrost odsetka osób, których orientacja seksualna jest znana otoczeniu – z 11% do 23,7%, choć blisko trzy razy więcej osób – 70% – wciąż odczuwa potrzebę ukrywania lub milczenia na temat swojej orientacji w miejscu pracy (Adamowicz, 2012: 48). Z drugiej strony aż 40,3% osób deklaruje, że ich produktywność wzrosłaby, gdyby mogły bezpiecznie powiedzieć o swojej orientacji psychoseksualnej współpracownikom i przełożonym (Citak, 2015: 6).

W raporcie Towarzystwa Ekonomicznego na rzecz Gejów i Lesbijek „Firmy przyjazne LGBT w Polsce” z marca 2007 roku 27% respondentów (osoby homoseksualne) określiło atmosferę panującą w ich miejscu pracy jako „raczej nieprzyjazną”, a 7% jako „zdecydowanie nieprzyjazną” (Gryszko, 2011: 80). Zgodnie z wyżej wymienionym raportem aż 96% gejów i lesbijek, które określiło swoje miejsce pracy jako „zdecydowanie przyjazne”, i 86%, którzy określili je jako „raczej przyjazne”, zdecydowało się na *coming out* w miejscu pracy (Gryszko, 2011: 79).

Analizując uwarunkowania społeczno-demograficzne zachowań typu *coming out*, można zauważyć, iż kobiety znacznie częściej ujawniają swoją orientację otoczeniu: 73% mężczyzn (w tym 38% całkowicie) ukrywa swoją orientację seksualną w stosunku do 69% kobiet (w tym 25% całkowicie). Ukrywanie orientacji jest też zależne od miejsca zamieszkania – całkowicie ukrywa się 42,7% respondentów mieszkających na wsi i tylko 23,3% mieszkających w mieście powyżej miliona mieszkańców, analogicznie zupełnie nie czuje potrzeby czy konieczności ukrywania swojej orientacji 18% (wieś) i 30% (miasto powyżej 1 mln) badanych (Adamowicz, 2012: 49).

Choć niewiele jest badań dotyczących dyskryminacji osób transpłciowych w miejscu pracy, te, które zostały zrealizowane, pokazują, w jak trudnej sytuacji znajdują się te osoby. Badanie Engendered Penalties wykazało, że 23% osób w nim uczestniczących czuło potrzebę zmiany pracy z powodu dyskryminacji. Zaledwie 30% z nich było traktowanych z szacunkiem przez współpracowników, 10% badanych spotkało się z groźbami słownymi, a 6% z prze-

mocą fizyczną. Aż 42% żyło wbrew preferowanej płci i nie zdecydowało się na żadne działania zmierzające do korekty z powodu strachu przed utratą pracy. Szkockie badanie, podobnie jak fińskie, wykazało, że 37% respondentek/respondentów było bez pracy i pozostawało na zasiłku dla osób bezrobotnych, 77% transpłciowych pracownic i pracowników nie poinformowało pracodawców o swojej tożsamości płciowej, a 50% z nich uznało ten fakt za stresujący (Podobińska, 2012: 299–300).

Osoby transpłciowe narażone są na bezrobocie. Badanie Engendered Penalties prowadzone w Wielkiej Brytanii wykazało, że zaledwie 31% respondentek/respondentów jest zatrudnione na pełny etat. Dokładne dane dla transkobiet to 40%, dla transmężczyzn 36%, pośród nietranspłciowej populacji przedstawiają się one zaś następująco: 57% dla kobiet oraz 72% dla mężczyzn. Hiszpańskie badanie dotyczące częstości bezrobocia wśród osób transpłciowych ukazało, że 54% respondentek i respondentów pozostawało bez pracy (Podobińska, 2012: 302).

Na problemy w dostępie do zatrudnienia i dyskryminację skarżą się też osoby transpłciowe w Polsce. Ich trudności związane są z koniecznością przedstawienia na etapie rekrutacji dokumentów potwierdzających staż pracy, umiejętności i osiągnięcia. Obawiają się one gorszego traktowania w sytuacji, gdy z owych dokumentów wynika, że wcześniej były osobami innej płci. Dlatego też osoby, które dokonały korekty płci, nierzadko zatajają informacje o sobie, by uniknąć dyskryminacji przez pracodawców i współpracowników (Podobińska, 2012: 296). Osoby transpłciowe spotykają się z dyskryminacją jawną, do której dochodzi wtedy, kiedy „pracodawca wskazuje transpłciowość jako powód odrzucenia kandydatury danej osoby, uzasadniając to obawą o dobre stosunki w miejscu pracy”, bądź ukrytą, gdy „pracodawca uzasadnia odmowę zatrudnienia przesłankami innymi niż transseksualność (np. zbyt niskimi kwalifikacjami czy koniecznością redukcji zatrudnienia), chociaż w rzeczywistości powodem odrzucenia kandydatury jest właśnie transpłciowość” (Podobińska, 2012: 297–298). Zdarza się też, że pracodawcy, chcąc uniknąć „problemu” z transpłciowością osoby już zatrudnionej, znajdują powody do jej zwolnienia. Osoby, które przeszły transformację płci, narażone są na znęcanie się przez współpracowników, są wyśmiewane, dręczone, a nawet spotykają się z aktami przemocy. Odmawia się im często prawa do korzystania z preferowanej toalety. Niektóre osoby zmusza się do rezygnacji z pracy po serii nacisków, wyśmiewania oraz obrażania (Podobińska, 2012: 298–299).

Choć menedżerowie najwyższego szczebla powinni inspirować pracowników do podejmowania działań na rzecz społeczności LGBTQ, to – jak wynika

z przeprowadzanych między innymi przez Catalyst badań – brak zrozumienia sytuacji i problemów LGBT przez najwyższą kadre kierowniczą uważany jest za jedną z głównych barier we wdrażaniu zarządzania różnorodnością w miejscu pracy (Gryszko, 2011: 83).

Właściciele polskich średnich firm na ogół nie widzą potrzeby wdrażania praktyk zarządzania różnorodnością skierowanych do przedstawicieli społeczności LGBT. Swoją opinię uzasadniają tym, że nie interesuje ich orientacja seksualna ich pracowników, ponieważ jest to temat prywatny, który nie dotyczy miejsca pracy (Gryszko, 2011: 78).

Badania przeprowadzone przez LGBT Business Forum, dotyczące wdrażania polityki niedyskryminowania osób nieheteroseksualnych w firmach w Polsce, ujawniają, iż przedstawiciele kadry zarządzającej polskimi firmami wyrażają obawy wobec tego rodzaju działań. Przekonują, że troska o osoby LGBT może spowodować utratę klientów. Przedstawiciele firm tłumaczą brak zainteresowania działaniami wspierającymi pracowników LGBTQ tym, że ich ta sytuacja nie dotyczy, ponieważ nie zatrudniają osób nieheteroseksualnych. Ponadto twierdzą, iż ich organizacje są zbyt małe, by zajmować się tym zagadnieniem. Uważają również, że jest za wcześnie, by zajmować się tym tematem w naszym kraju. Brak zainteresowania praktykami z zakresu zarządzania różnorodnością LGBTQ tłumaczą niedostatkami środków finansowych oraz odpowiednich informacji. Niektórzy utrzymują, że nie muszą wprowadzać polityki różnorodności, ponieważ ich firmy są przyjazne wszystkim zatrudnionym (Citak, 2015: 11–12).

## Praktyki zarządzania różnorodnością LGBTQ

Różnorodność preferencji seksualnych nie jest dziś kwestią prywatną i wymaga umiejscowienia w politycznych i gospodarczych strukturach formalnych. Choć zasadność heteronormatywizmu jest podważana przez wzgląd na możliwość zróżnicowania płci biologicznej, kulturowej i popędu seksualnego w ramach jednostki (Skóra, 2010: 4), realizacja idei równości wymaga odrzucenia heteronormatywizmu i przyznania równoważności potrzeb osób przejawiających różne orientacje seksualne (Skóra, 2010: 10–11). Dotyczy to każdej sfery życia, w tym zatrudnienia.

Pierwsze praktyki z zakresu zarządzania różnorodnością LGBTQ w miejscu pracy były wdrażane w korporacjach w Stanach Zjednoczonych w latach osiemdziesiątych XX wieku. Społeczność LGBTQ była ostatnią grupą mniejszościową, którą uwzględniono jako wymagającą osobnego traktowa-

nia. Głównym powodem zainteresowania działaniami na rzecz pracowników LGBTQ było przekonanie, że inwestycja w zarządzanie różnorodnością LGBTQ może przynieść organizacjom korzyści finansowe i przewagę nad konkurencją. Na przełomie XX i XXI wieku tematyka LGBT Diversity Management dotarła do Europy, najpierw do Wielkiej Brytanii, skąd stopniowo przenikała do innych państw. „W krajach Europy Środkowej i Wschodniej zmiany w tym zakresie przebiegały i przebiegają do dzisiaj w sposób utrudniony, z uwagi na nastawienie społeczne. W przypadku Polski, powolna zmiana w kwestii akceptacji osób homoseksualnych, biseksualnych i transpłciowych jest spowodowana dużym wpływem Kościoła i jego negatywnym nastawieniem do społeczności LGBTQ” (Citak, 2015: 10). Na skutek zmian politycznych i ekonomicznych pod koniec lat osiemdziesiątych i przystąpienia Polski do Unii Europejskiej do naszego kraju wraz z kapitałem zagranicznym napływać zaczęły praktyki zarządzania różnorodnością skierowane do osób nieheteroseksualnych (Citak, 2015: 9–11). Niejednokrotnie bywało tak, iż „reprezentanci międzynarodowych firm, którzy przyjechali do Polski, aby tematykę LGBT w miejscu pracy wprowadzić lokalnie, wyjeżdżali rozczarowani stopniem oporu, z którym spotykali się na miejscu” (Citak, 2015: 11–12).

Podstawowym zadaniem pracodawców powinno być tworzenie środowiska pracy przyjaznego osobom LGBTQ, w którym mogą się one w pełni realizować. Kształtowanie takiego środowiska to więcej niż zapewnienie bezpieczeństwa regulowanego przepisami prawa. To tworzenie narzędzi zwalczania dyskryminacji, ale i wsparcia dla osób LGBTQ oraz ich rodzin. W ramach świadomego zarządzania różnorodnością organizacje mogą organizować szkolenia, których celem będzie przyrost wiedzy o mniejszościach seksualnych, zwalczanie negatywnych stereotypów i uprzedzeń, promowanie przyjaznych relacji pracowników reprezentujących różnorodne orientacje seksualne, uświadomienie istniejących przywilejów osób heteroseksualnych.

Kształtowanie warunków pracy sprzyjających osobom LGBTQ jest istotnym składnikiem strategii różnorodności (Riley, 2008: 22), która powinna być realizowana w każdej organizacji. I nie chodzi tu wyłącznie o respektowanie praw człowieka, ale o względy ekonomiczne. Firmy zarządzające różnorodnością w odniesieniu do orientacji seksualnych identyfikują konkretne korzyści w tym względzie.

Jak wynika z badań Catalyst (Silva, Warren, 2009) przeprowadzonych w 2008 roku w Kanadzie wśród 232 osób deklarujących przynależność do LGBT, w podmiotach, które wdrożyły strategię zarządzania różnorodnością, uwzględniającą potrzeby osób o różnej orientacji seksualnej i tożsamości płciowej, pracownicy odczuwają większą satysfakcję z pracy i w większym

stopniu się w nią angażują, są bardziej lojalni wobec pracodawcy i mają lepsze relacje z przełożonymi i współpracownikami.

Również badania Stonewall top 100 2010: The workplace equality index 2010 (Gryszko, 2011: 73–75) pokazują, że realizacja działań na rzecz lesbijek, gejów i osób biseksualnych może być źródłem wielu korzyści dla firm. Przede wszystkim wpływa na poprawę wizerunku organizacji (74% osób homoseksualnych i 42% osób heteroseksualnych niechętnie związałyby się z organizacją, w której funkcjonują negatywne postawy wobec osób LGBT), ułatwia pozyskiwanie i zatrzymanie talentów, prowadzi do zwiększenia efektywności i innowacyjności, pozwala ograniczyć ryzyko kosztów sądowych w wymiarze finansowym i wizerunkowym, umożliwia dotarcie do nowego segmentu rynku i wypracowanie lojalności klientów i klientek LGBT.

O korzyściach biznesowych wynikających z równego traktowania osób o różnej tożsamości płciowej przekonywali także przedstawiciele LGBT Business Leader Forum, zorganizowanego w lipcu 2010 roku w Warszawie we współpracy z IBM Polska. Ich zdaniem „różnorodność w obszarze LGBT okazuje się znaczącym czynnikiem rozwoju biznesu na rynkach wschodzących. Wyraźny jest też wpływ rozwoju różnorodności w obszarze LGBT w miejscu pracy na zdobycie segmentu rynku LGBT i zapewnienie sobie lojalności klientów/klientek homoseksualnych i biseksualnych”. Tym bardziej, że według Towarzystwa Ekonomicznego na rzecz Gejów i Lesbijek (TEGL) wartość rynku LGBT w Polsce to 12,1 mld zł rocznie, a 70% osób z tej grupy zarabia powyżej średniej krajowej (Gryszko, 2011: 75).

W kształtowanie różnorodności LGBT zaangażowane są nieliczne organizacje w Polsce. Jedną z nich jest funkcjonująca od 2012 roku LGBT Business Forum, która zajmuje się promocją równego traktowania osób LGBT w zatrudnieniu oraz stwarzaniem środowiska pracy wolnego od dyskryminacji. Organizacja ta realizuje swoje cele przez (Bielska, Tamborska, 2015: 28):

- 1) przyznawanie nagrody LGBT Diversity Index dla organizacji, które promują postawy równouprawnienia,
- 2) animację i inicjowanie wymiany doświadczeń pracowników i menedżerów LGBT,
- 3) organizowanie szkoleń dotyczących ważnych kwestii dla LGBT: prawa pracy oraz zarządzania talentami pracowników,
- 4) organizowanie polskich edycji konferencji LGBT Business Forum,
- 5) współpracę z instytucjami badawczymi zajmującymi się ważnymi problemami dla osób LGBT.

W czerwcu 2014 roku przyznano w Polsce pierwsze nagrody dla przedsiębiorców wspierających LGBT (Tęczowe Pszczoły) i antynagrodę (Tęczowa

Osa). Nagrody miały zwrócić uwagę na stosunek przedsiębiorstw do kwestii LGBT. „Tęczowe pszczoły” otrzymali między innymi: Google Poland, British Council i PLL LOT (Bielska, Tamborska, 2015: 28).

## Podsumowanie

W niniejszym rozdziale autorki wskazały na szereg trudności, z którymi mierzą się przedstawiciele społeczności LGBTQ, oraz na wyzwania dla zarządzających zespołami ludzi zróżnicowanych ze względu na orientację seksualną.

Niestety, jak wynika z prezentowanych rozważań, działania związane z zarządzaniem różnorodnością nie są powszechne, a problematyka społeczności LGBTQ jest marginalizowana. Właśnie dlatego należy podejmować starania w zakresie podnoszenia wiedzy i świadomości społeczeństwa w związku z omawianą tematyką. Z pewnością nieoczekiwanymi praktykami zarządzania różnorodnością są: udawanie, że problem różnic orientacji seksualnych nie dotyczy konkretnej organizacji, przyzwolenie na „wytykanie” osób LGBTQ i defaworyzowanie ich względem innych pracowników. Ważne wydaje się uwrażliwienie na kwestie różnorodności orientacji seksualnych i zwrócenie uwagi zarządzających na negatywne konsekwencje braku poszanowania dla reprezentantów mniejszości seksualnych. Bezwzględnym warunkiem tego, by różnorodność w miejscu pracy mogła być celebrowana i przynosić korzyści dla organizacji jest brak dyskryminacji ze względu na orientację seksualną pracowników.

## Bibliografia

- Abramowicz M. (2012), *Sytuacja społeczna osób LGB. Analiza danych z badania ankietowego*, [w:] M. Makuchowska, M. Pawłęga (red.), *Sytuacja społeczna osób LGBT. Raport za lata 2010 i 2011*, Kampania Przeciw Homofobii i Stowarzyszenie Lambda, Warszawa.
- Abramowicz M. (red.) (2007), *Sytuacja społeczna osób biseksualnych i homoseksualnych w Polsce. Raport za lata 2005 i 2006*, Kampania Przeciw Homofobii i Stowarzyszenie Lambda, Warszawa.
- Antosz P. (2012), *Równe traktowanie standardem dobrego rządzenia. Raport z badań sondażowych*, [http://www.spoleczenstwoobywatelskie.gov.pl/sites/default/files/rowne\\_traktowanie\\_standardem\\_dobrego\\_rzadzenia\\_raport\\_z\\_badan\\_ilosiolowych\\_ost\\_0\\_0.pdf](http://www.spoleczenstwoobywatelskie.gov.pl/sites/default/files/rowne_traktowanie_standardem_dobrego_rzadzenia_raport_z_badan_ilosiolowych_ost_0_0.pdf) [dostęp: 7.07.2016].
- Bielska B., Tamborska K. (2015), *Ponadnarodowe korporacje jako podmioty nieformalnego wpływu na przykładzie zaangażowania w działania skierowane do osób LGBT w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- CBOS (2010), *Postawy wobec gejów i lesbijek*, Fundacja CBOS, Warszawa.



- CBOS (2013), *Stosunek do praw gejow i lesbijek oraz zwiqzkow partnerskich*, Fundacja CBOS, Warszawa.
- Citak A. (2015), *Jak stworzyc przyjazne osobom LGBT miejsce pracy?*, [w:] A. Citak, A. Rokicki (red.), *Otwierajac sie na roznorodnosc. Dobre praktyki w zatrudnianiu osob LGBT w Polsce*, LGBT Bussines Forum, <http://jejperfekcyjnosc.pl/wp-content/uploads/2015/12/OtwierajacSieNaRoznorodnosc.pdf> [dostep: 7.07.2017].
- Citak A., Rokicki A. (red.) (2015), *Otwierajac sie na roznorodnosc. Dobre praktyki w zatrudnianiu osob LGBT w Polsce*, LGBT Bussines Forum, <http://jejperfekcyjnosc.pl/wp-content/uploads/2015/12/OtwierajacSieNaRoznorodnosc.pdf> [dostep: 7.07.2017].
- Gorska P., Mikołajczak M. (2015), *Tradycyjne i nowoczesne uprzedzenia wobec osob homoseksualnych w Polsce*, [w:] A. Stefaniak, M. Bilewicz, M. Winiewski (red.), *Uprzedzenia w Polsce*, Wydawnictwo Leberi Libri, Warszawa.
- Gryzko M. (2011), *OUTstanding! LGBT w miejscu pracy*, [w:] K. Śmiszek (red.), *Dyskryminacja ze wzgledu na orientacje seksualna i tozsamosc plciowa w zatrudnieniu*, Kampania Przeciw Homofobii, Warszawa.
- Janicka I., Kwiatkowski M. (2016), *Homoseksualizm męski i kobiecy w perspektywie psychologicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Józko M. (2009), *Mniejszości seksualne w świetle badań ankietowych*, [w:] I. Krzemiński (red.), *Naznaczeni. Mniejszości seksualne w Polsce. Raport 2008*, Instytut Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Makuchowska M., Pawęga M. (red.) (2012), *Sytuacja społeczna osób LGTB. Raport za lata 2010 i 2011*, Kampania przeciw Homofobii, Stowarzyszenie Lambda, Warszawa.
- Mazur B. (2010), *Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice*, „Journal of Intercultural Management”, vol. 2, no. 2, November, <http://www.joim.pl/pdf/MAZURv2n2.pdf> [dostep: 7.07.2017].
- Mietzel G. (2008), *Wprowadzenie do psychologii*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Podobińska L. (2012), *Sytuacja osób transpłciowych na rynku pracy*, [w:] M. Makuchowska, M. Pawęga (red.), *Sytuacja społeczna osób LGTB. Raport za lata 2010 i 2011*, Kampania przeciw Homofobii, Stowarzyszenie Lambda, Warszawa.
- Podsumowanie działań prawników KPH w ramach projektu Monitoring Dyskryminacji Osób LGBT w Polsce w roku 2008* (2009), [w:] G. Czarnecki (red.), *Raport o homofobicznej mowie nienawiści*, Kampania Przeciw Homofobii, Warszawa.
- Renzetti C.M., Curran D.J. (2005), *Kobiety, mężczyźni i społeczeństwo*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Riley D.M. (2008), *LGBT-Friendly workplaces in engineering*, „Leadership and Management Engineering”, vol. 8(1).
- Silva C., Warren A. (2009), *Building LGBT-inclusive workplaces: Engaging organizations and individuals in change*, <http://www.catalyst.org/knowledge/building-lgbt-inclusive-workplaces-engaging-organizations-and-individuals-change> [dostep: 7.07.2017].
- Skowrońska M. (2011), *O trudnych spotkaniach wielokulturowości i kategorii gender/queer*, „Pogranicze. Studia Społeczne”, t. XVIII.
- Skóra M. (2010), *W poszukiwaniu nowej jakości: gender i queer studies wobec dyscyplin ekonomicznych*, „InterAlia: Pismo Poświęcone Studiom Queer”, nr 15.
- Soral W., Winiewski M. (2015), *Polski Sondaż Uprzedzeń 2 – metodologia badania*, [w:] A. Stefaniak, M. Bilewicz, M. Winiewski (red.), *Uprzedzenia w Polsce*, Wydawnictwo Leberi Libri, Warszawa.

- Stefaniak A., Witkowska M. (2015), *Spoleczne kontakty Polaków, czyli czy znamy ludzi innych niż my sami i czy chcemy ich poznawać?*, [w:] A. Stefaniak, M. Bilewicz, M. Winiewski (red.), *Uprzedzenia w Polsce*, Wydawnictwo Leberi Libri, Warszawa.
- Śmiszek K. (red.) (2011), *Dyskryminacja ze względu na orientację seksualną i tożsamość płciową w zatrudnieniu*, Kampania Przeciw Homofobii, Warszawa.
- Śmiszek K. (2011), *Podsumowanie działań prawników KPH w ramach projektu Monitoring Dyskryminacji Osób LGBT w Polsce w roku 2010*, [w:] K. Śmiszek (red.), *Dyskryminacja ze względu na orientację seksualną i tożsamość płciową w zatrudnieniu*, Kampania Przeciw Homofobii, Warszawa.
- Weeks J. (2012), *Wynalezienie seksualności*, [w:] A. Kościańska (red.), *Antropologia seksualności. Teoria, etnografia, zastosowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.