

# NETWORKI PRACOWNICZE PARTNEREM W BIZNESIE

W nowej rzeczywistości sieci pracownicze (ang. employee resource groups) zyskują na wartości i rosną w siłę. W warunkach izolacji i lockdownu networki podtrzymują poczucie przynależności, integrują środowisko oraz akumulują i podtrzymują zaangażowanie – czego tak potrzebują dziś pracodawcy. Jak wspierać networki, by pomagały realizować cele biznesowe i by obie strony na tym zyskiwały?

*Ada Szostak*

Employee resource groups (ERG-sy) jako sieci pracownicze skupione wokół wspólnych wyzwań, zainteresowań czy tożsamości wyznaczających rozmaite wymiary różnorodności (jak płeć, narodowość, orientacja czy niepełnosprawność) są ważnym elementem korporacyjnych społeczności. Historia ich powstania liczy ponad pół wieku i ewoluowała wraz z rozwojem biznesu, od nieformalnych grup zintegrowanych wokół problemów społecznych, aż do roli istotnego filaru, na którym opierają się strategie diversity and inclusion (D&I) największych firm. Wystarczy zaznaczyć, że wszystkie spośród 50 najlepiej zarządzających różnorodnością organizacji z rankingu DiversityInc 2020 mają w swoich zasobach ERG-sy<sup>1</sup>.

W tej perspektywie ERG-sy pełnią funkcję czynnika integrującego cele społeczne z biznesem, wspierającego budowanie otwartego, różnorodnego i inkluzywnego miejsca pracy. Atrakcyjność networków polega także na tym, że ich charakter wpisuje się w silną globalną tendencję do rozwoju gospodarki społecznej odpowiadającej na potrzebę pozytywnego wpływu biznesu. W myśl trendu being good (bycia dobrym) wymuszają one na markach – także na markach pracodawców – większą odpowiedzialność społeczną<sup>2</sup>. Wydają się też szczególnie ciekawe dla młodszych pracowników – najbardziej zróżnicowanego i integrującego pokolenia, które poszukuje w pracy czegoś więcej niż zajęcia i źródła dochodów, a idea ulepszania świata w pewnym stopniu realizuje cel tych poszukiwań. Przede wszystkim jednak ERG-sy dają obecnie poczucie przynależności, wypełniając lukę po kontaktach społecznych, tak dotkliwie ograniczonych w ostatnim roku. Ich zalety w wymiarze społecznym można długo wymieniać, podobnie jak uzasadnienia biznesowe dla działalności sieci: wsparcie w rozwiązywaniu problemów, wkład w rozwój biznesu (w tym produktów i usług), przełożenie na rekrutację i rozwój talentów, wzmocnienie marki pracodawcy, budowanie polityki różnorodności<sup>3</sup> oraz realizacja celów CSR.

## ZAANGAŻOWANIE I CO DALEJ?

ERG-sy są więc ważne. Ale czy zauważane? Jak sprawić, żeby przestały być traktowane jako element korporacyjnego kolorytu, a stały się słyszalnym głosem konkretnej grupy pracowników? Jak doprowadzić do realnej zmiany, do której dążą? Oczywiście o ile celem samym w sobie nie jest jedynie integracja czy wspólne spędzanie czasu.

Podobnie jak w przypadku każdego wysiłku organizacyjnego, odpowiedź na te pytania są: jasno określone cele, role, procesy i środki oraz związek ze strategią firmy. Te czynniki odróżniają ERG-sy od grup wsparcia czy innych społeczności działających poza środowiskiem pracy<sup>4</sup>. Jeśli sieć funkcjonuje jako spontaniczny zryw, akcyjna inicjatywa czy działanie oparte na wysiłku pojedynczych osób – bez zainwestowania środków, zasobów i wsparcia ze strony organizacji – najprawdopodobniej skazana jest na niepowodzenie, mimo ogromu zaangażowania, którego networkom nie można odmówić.

Zaangażowanie jest spoiwem, które łączy sieci pracownicze. – Uważam, że bardziej właściwą nazwą dla ERG-sów byłoby „engaging (z ang. zaangażowane) resource groups”, ponieważ, jeśli nie jesteś zaangażowany, nie możesz dokonać żadnej zmiany. To właśnie inwencja grupy osób działających wolontaryjnie przynosi organizacji ogromną korzyść, wznosząc ją na kolejny etap rozwoju – podkreśla Dominika Czyżowska, menedżer ds. informacji, współlider D&I w HSBC. Wymienia także umiejętności niezbędne do rozpoczęcia działań w sieci pracowniczej. – Przede wszystkim bądź sprzedawcą i pokaż swoje kompetencje marketingowe. Pamiętaj, że nie ma złych pomysłów, jest tylko nieodpowiednia sprzedaż i marketing. To jedno. Po drugie, kiedy budujesz, prowadzisz grupę lub próbujesz nią kierować, musisz poznać ludzi. Nie tylko kim są, co robią, jakie są ich role, ale dlaczego chcą angażować się w działania D&I? Wszyscy powinniśmy się zastanowić, co nas motywuje i skłania do zaangażowania – przekonuje.

## ENERGETYCZNY POTENCJAŁ

Aktywność sieci opiera się najczęściej na wolontariacie pracowniczym, dlatego wszelkie formy wsparcia i uznania są istotnym motorem i ich siłą napędową. Jednak wielu menedżerów nie zdaje sobie sprawy z wyzwań stojących przed liderami sieci, tracąc okazję, by jak najlepiej wykorzystać możliwości networków i uznać je za inkubatory przywództwa<sup>5</sup>.

Najnowsze badania Great Place to Work<sup>®</sup> ujawniają rozbieżności w kwestii wsparcia dla ERG-sów między perspektywą liderów networków i perspektywą menedżerów – także w roli sponsorów wykonawczych, odpowiedzialnych za spójność działań ERG-sów z wartościami i celami biznesowymi firmy. 100 proc. Sponsorów wykonawczych twierdzi, że kierownictwo firmy zachęca do udziału w ERG-sach, natomiast tylko 52 proc. ich liderów uważa, że to prawda. Podobnie 78 proc. sponsorów wykonawczych uważa, że zaangażowanie w ERG-sy wspiera rozwój kariery, ale tylko 40 proc. liderów networków zgadza się z tym<sup>6</sup>.

Tak istotne rozbieżności wskazują na konieczność działania według przemyślanej strategii i planowania inwestycji w budowanie oraz realizację aktywności D&I. Oczywiście perspektywa ta się zmienia, jeśli sponsor jest włączony w działania sieci ERG-sów, wzmacniając wpływ swoim przywództwem na wyższych szczeblach organizacji, pośrednicząc w podejmowaniu decyzji, przekazywaniu pomysłów i forsowaniu inicjatyw.

Umiejętne wykorzystanie zaangażowania ERG-sów może istotnie pomagać w realizacji interesów organizacji. Doskonałym przykładem jest relokacja centrali Toyota Motor, która skorzystała z pomocy swoich networków w ocenie i wsparciu procesu, dzięki czemu uzyskała wskaźnik retencji pracowników na poziomie 65 proc., podczas gdy średni wskaźnik w przypadku podobnych relokacji korporacyjnych wynosił 24 proc<sup>7</sup>.

Wypracowanie korzyści satysfakcjonujących obie strony jest możliwe, jeśli network w swoją aktywność wpisuje cele wspierające strategię firmy i realizuje je z poszanowaniem korporacyjnych wartości oraz jeśli ma świadomość swojego wpływu i bierze odpowiedzialność za zmianę w organizacji. Przykładowo: współpracując z networkiem, który działa na rzecz kobiet, i wspierając jego aktywność, traktujemy ją jako istotny głos kobiet. Sieć pracownicza definiuje wyzwania, przedstawia pomysły, wypracowuje rozwiązania, których granice wyznaczone są przez cele biznesowe – wyjaśnia Wojciech Cichoń, członek zarządu Capgemini Polska oraz dyrektor zarządzający Business Services Eastern Europe. – W Capgemini dbamy bardzo mocno o D&I.

Mówimy o różnorodności w zakresie płci, wieku, wykształcenia, pochodzenia, o różnorodności ról i fizycznej sprawności. Nasi pracownicy pochodzą z różnych środowisk, mają różnorodne wykształcenie i obyczaje, gdyż część z nich to również cudzoziemcy. Skupiamy się na tym, by wszyscy mieli równe możliwości w ramach wspólnego rozwoju i współpracy, także w ramach wewnętrznych networków – podsumowuje. Z drugiej strony, odpowiedzialny biznes powinien zachować konsekwencję w swojej strategii wspierania celów społecznych. Trudno dopatrzeć się autentyczności w zaangażowaniu w zewnętrzne inicjatywy, np. na rzecz seniorów, przy braku wsparcia dla swoich ERG-sów tworzonych przez najstarszych pracowników.

## WSPARCIE DLA NETWORKÓW

Jakich kompetencji potrzebują ERG-sy do rozwoju swoich działaczy i zasobów? W ubiegłym roku State Street Bank International, mający w swoich strukturach aż 110 sekcji ERG-sów, zrealizował globalne badanie potrzeb kompetencyjnych wśród ich liderów i liderek, którzy wskazali, w jakich obszarach oczekiwaliby wsparcia. Wśród odpowiedzi udzielonych przez 86 liderów i liderek networków (w tym 41 z Europy) w czołówce znalazły się: umiejętność komunikacji, współpraca, poczucie sprawczości i odpowiedzialności, wyznaczanie celów i podejmowanie decyzji, elastyczność, zaufanie, zarządzanie projektami oraz strategiczne myślenie. Monika Jankowska-Rangelov, dyrektor ds. inkluzji i różnorodności w Europie w State Street Bank Polska, odwołuje się do misji i wartości firmy: – Jeśli chodzi o sieci pracownicze, jedną z naszych najważniejszych zasad jest „global force, local citizen”, co tłumaczę niedosłownie jako „działamy globalnie, myślimy lokalnie”. Lokalny obywatel w każdej naszej lokalizacji, w której działamy i jesteśmy obecni, to inny zestaw potrzeb, wynikający oczywiście nie tylko z osobowości, ale z wielu czynników zewnętrznych – jak sytuacja polityczna, gospodarcza czy społeczna w danym kraju. Musimy pamiętać, że Europa jest bardzo zróżnicowana, więc inicjatywy potrzebne i odnoszące sukces w Irlandii niekoniecznie sprawdzą się w Niemczech czy Polsce. Natomiast potrzeby rozwojowe liderów i działaczy w sieciach są wspólne dla wszystkich, bez względu na lokalizację ich działań.

W Diversity Hub od kilku lat zajmujemy się tematyką sieci pracowniczych: badamy potrzeby w ramach grup roboczych Task Force, przygotowujemy rozwiązania i polityki, współpracujemy z networkami podczas organizacji wydarzeń promujących różnorodność, szkolimy liderów, tworzymy artykuły i naukowe opracowania, realizujemy projekty wspierające ERG-sy. Rezultaty tej pracy pozwoliły nam uruchomić centrum wsparcia Grassroots in Action<sup>8</sup>, odpowiadające na potrzeby liderów i liderek sieci, wzmacniające ich potencjał, który przekłada się na rozwój organizacji i budowanie inkluzywnej kultury pracy. Na podstawie naszych doświadczeń powstał program polskiego centrum, inspirowany w dużej mierze amerykańskim ruchem grassroots movement oraz doświadczeniami firm z USA, stanowiącymi źródło dobrych praktyk i ciekawych rozwiązań, którymi się dzielimy – przekonuje Anna Zaroda-Dąbrowska, inicjatorka centrum.

W naszych wewnętrznych badaniach jakościowych osoby reprezentujące sieci pracownicze z ponad 20 organizacji działających w Polsce wskazały obszary do rozwoju zarówno z perspektywy liderów i członków sieci, jak i odbiorców ich działań. Z tych badań wynika, że potrzeby networków w zakresie wiedzy, umiejętności, narzędzi i procesów są duże. Żeby działać skutecznie i wywierać wpływ, ERG-sy powinny funkcjonować jako strategiczny partner biznesowy, budujący społeczność i zasoby dla swojej organizacji. Tego właśnie chcemy nauczyć liderów networków – podkreśla Anna Zaroda-Dąbrowska. – Z naszych doświadczeń współpracy z sieciami pracowniczymi wyłaniają się cztery obszary wymagające wzmocnienia: po pierwsze, rozwój kompetencji, który zapewniamy za pomocą cyklu warsztatów, moderowanych paneli online czy mentoringu; po drugie, narzędzia usprawniające zarządzanie siecią. Kolejne to wsparcie działań promujących dokonania networków, stąd pomysł na konkurs projektów D&I czy prezentowanie dobrych praktyk biznesowych. Nie mniej ważnym czynnikiem, scalającym wymienione elementy, jest integracja networków, znacznie ułatwiona – paradoksalnie – dzięki warunkom pracy zdalnej wymuszonej sytuacją pandemii. Współpraca osób działających w sieciach pracowniczych w perspektywie

globalnej stała się łatwiejsza i bardziej realna. Wśród uczestników działań centrum wyodrębniają się networki skoncentrowane na wątkach interkulturowych, rodzicielskich, wsparciu środowiska LGBT+ czy kobiet, ale pozostaje ono otwarte na współpracę z osobami działającymi w różnych sieciach, bazując na założeniu, że pracownicy nigdy nie są jedno wymiarowi, a ich potrzeby pozostają uniwersalne. Istotne, by eksplorować i łączyć w kontekście wielowymiarowym, odkrywać cechy wspólne, jednocześnie odpowiadając na indywidualne potrzeby, stwarzając wspólne miejsce integracji, inspiracji i rozwoju – podsumowuje.

## JAK WYDOBYĆ MOC SPRAWCZĄ?

Na co dzień pracujemy z ERG-sami, które opierają się na budowaniu poczucia przynależności i integracji, ale ich działania nie są umocowane instytucjonalnie; inne mimo swojego zaangażowania nie osiągają efektów, ponieważ dotąd praktycznie nie informowały w firmie o swojej aktywności i jej rezultatach – wymienia przykłady Michalina Konkel – ekspertka ds. inkluzywnego przywództwa w Diversity Hub. – Dlatego w centrum Grassroots in Action skupiamy się w dużym stopniu na budowaniu wpływu osób kierujących sieciami, wskazujemy metody działania opartego na inkluzywnym, wspierającym przywództwie i dzieleniu się odpowiedzialnością, by tworzyć stabilne struktury i trwałe projekty. Zależy nam na tym, by liderzy networków nauczyli się formułować cele, definiować problemy, z którymi mierzy się grupa ERGs, budować strategię i powiązać ją ze strategią organizacji, wzmocnić znaczenie sieci i jej wpływ. By mogli wypracować metody angażowania, mobilizowania i znajdowania wsparcia na poszczególnych szczeblach swoich organizacji. By umieli przekonywać sponsorów wykonawczych językiem korzyści dla biznesu, by budowali relacje, skutecznie komunikowali działania, potrafili pozyskać sojuszników oraz rekrutować nowych członków. Przede wszystkim jednak, by uzyskali wsparcie, także koleżeńskie, w całym procesie planowania i zarządzania: od projektowania działań, przez rozkładanie odpowiedzialności, po mierzenie skuteczności i przekładanie pomiarów na korzyści dla biznesu. Centrum jest nie tylko przestrzenią do rozwoju, ale także do współpracy między networkami, do dzielenia się doświadczeniami i promowania osiągnięć sieci i ich liderów – zaznacza. Udział w inicjatywie Diversity Hub jest bezpłatny dla liderów i liderki sieci pracowniczych, jako wersja pilotażowa autorskiego programu wspierającego rozwój ERG-sów, który rusza w 2022 r.

Autorzy przytoczonych wcześniej badań Great Place to Work<sup>®</sup> twierdzą, że kiedy sieci liczą 100 lub więcej pracowników, dwukrotnie wzrasta prawdopodobieństwo, że będą stanowić strategiczne zasoby dla swoich organizacji. Wspieranie sieci pracowniczych wymaga zaangażowania na wielu poziomach organizacji, wiąże się z inwestycją czasu i zasobów, zmusza do wysiłku, ale właściwie ukierunkowana energia ERG-sów przynosi wymierne korzyści. Jo Anne Hill, dyrektor wykonawcza D&I w Piedmont Healthcare, zauważa, że ewolucja w dziedzinie D&I w całej firmie może być wymagająca, jak trudna pozycja jogi. – Jeśli kiedykolwiek ćwiczysz jogę, a ja ćwiczę jogę każdego ranka, mimo że niektóre pozycje są niewygodne, widzę postęp i większą zwinność. W tym upatruję istotę różnorodności i integracji<sup>9</sup>. Wystarczy przeanalizować swoje możliwości, uwierzyć w ich sprawczość i zacząć działać.

## BIBLIOGRAFIA

1 Patrz: <https://www.diversityinc.com/about-the-diversityinc-top-50-process/> (dostęp: 2.03.2021 r.)

2 Patrz: <https://hatalaska.com/2021/02/02/mapa-trendow-2021/> (dostęp: 2.03.2021 r.)

3 B. Markowska, T. Dąbrowski, *Sieci pracownicze – wyzwania, potencjał i kierunek rozwoju*, „Personel Plus” 2018/11, s. 56.

4 Patrz:

<https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/our-company-cultureexperts-answer-your-top-erg-questions>  
(dostęp: 2.03.2021 r.)

5 Patrz:

<https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/new-research-shows-leaders-are-missing-the-promise-and-problems-of-employee-resource-groups> (dostęp: 2.03.2021 r.)

6 Tamże

7 Patrz:

<https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/our-company-culture-experts-answer-your-top-ERG-questions> (dostęp: 2.03.2021 r.).

8 W 2021 r. Partnerem centrum jest Konsulat Generalny USA w Krakowie, dzięki czemu firmy mogą skorzystać ze wsparcia swoich networków bezpłatnie <http://grassrootsinaction.org>

9 Patrz:

<https://www.fromdayone.co/2020/06/08/collaborating-for-inclusion-the-influence-of-employee-resource-groups/> (dostęp: 2.03.2021 r.).

Artykuł napisany zgodnie z licencją CC BY SA. Prosimy o cytowanie zgodnie z licencją.

A. Szostak (Diversity Hub), Networki pracownicze partnerem w biznesie, Personel Plus nr 04/2021, źródło: [www.diversityhub.pl](http://www.diversityhub.pl), licencja CC-BY SA