

UNIVERZITA KARLOVA

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

Diplomová práce



Bc. Markéta Matějová

**Menšinový stres LGBTQ+ lidí na pracovišti**  
**Minority stress of LGBTQ+ People at the Workplace**

Vedoucí práce: RNDr. Michal Pitoňák, Ph.D.

2024

## **Poděkování**

Děkuji své rodině, přátelstvu, respondentstvu i vedoucímu za formální i neformální podporu při psaní této diplomové práce A ze všeho nejvíc děkuji všem okolnostem, které mi umožnily studovat a dostudovat, tedy i policii České republiky.

## **Prohlášení**

*Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.*



Markéta Matějová

V Praze dne 19. 6. 2024

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se věnuje tématu menšinového stresu LGBTQ+ osob v prostředí práce a v kontextu iniciativ diverzity, rovnosti a inkluze. Teoretická část představuje teorii menšinového stresu a také iniciativy diverzity, rovnosti a inkluze. Výzkumná část pomocí kvalitativního výzkumu odpovídá na otázky, jak se menšinový stres projevuje na pracovišti a jak iniciativy diverzity, rovnosti a inkluze ovlivňují na pracovišti LGBTQ+ osoby. Vzorek tvoří celkem patnáct osob. Zjištění ukazují, že zejména menšinový stresor zastírání identity je pro LGBTQ+ pracovníci velkým tématem. Dále výzkum odhaluje i téma homonegativních zážitků v práci, zásadní roli vedení a také častého prosazování iniciativ diverzity samotnými LGBTQ+ lidmi nad rámec jejich běžné pracovní náplně. Samotné iniciativy byly hodnoceny participantstvem velmi kladně, pomáhaly tvořit sociální oporu, informovat a zviditelňovat LGBTQ+ témata a dodávat pocit bezpečí. Je však zásadní, aby bylo k jejich prosazování přistupováno citlivě. Výsledky tohoto výzkumu mohou sloužit jako základní stavební kámen pro následující vědecké bádání v oblasti LGBTQ+ zkušeností na pracovišti, která je v českém kontextu dosud nepříliš probádána.

**Klíčová slova:** menšinový stres; LGBTQ+; pracovní psychologie; LGBTQ+ psychologie; diverzita, rovnost a inkluze

## **Abstract**

This thesis explores the topic of minority stress for LGBTQ+ people in the work environment and in the context of diversity, equity and inclusion initiatives. The theoretical section introduces the theory of minority stress as well as diversity, equality and inclusion initiatives. The research section uses qualitative research to answer the questions of how minority stress manifests itself in the workplace and how diversity, equity and inclusion initiatives affect LGBTQ+ people in the workplace. The sample consists of a total of fifteen people. The findings show that the minority stressor of identity concealment in particular is a big issue for LGBTQ+ workers. Furthermore, the research also reveals the theme of homonegative experiences at work, the crucial role of leadership and the frequent promotion of diversity initiatives by LGBTQ+ people themselves beyond their normal job role. The initiatives themselves were rated very positively by the participants, helping to create social support, inform and raise the profile of LGBTQ+ issues and give a sense of security. However, it is essential that their advocacy is approached sensitively. The results of this research can serve as a building block for further scholarly research in the area of LGBTQ+ experiences in the workplace, which has not yet been explored much in the Czech context.

**Key words:** minority stress; LGBTQ+; work psychology; LGBTQ+ psychology; diversity, equity and inclusion

## Obsah

Seznam zkratk	8
Úvod	9
I. Teoretická část	10
1. Vymezení pojmů a obsahu	10
2. Teorie menšinového stresu	14
2.1. Skrývání či zastírání identity	16
2.2. Zvnitřněná homonegativita	18
2.3. Očekávání odmítnutí a citlivost k odmítnutí	19
2.4. Vztah distálních a proximálních menšinových stresorů	22
2.5. Diskuse nad teorií menšinového stresu	23
2.5.1 Menšinový stres v kontextu vývojové psychologie	23
2.5.2 Menšinový stres v kontextu intersekcionality	24
3. Diverzita, rovnost a inkluze na pracovišti	27
3.1. HR oddělení	28
3.1.1 HR dokumenty	28
3.1.2 Vzdělávání zaměstnanectva	29
3.1.3 Zaměstnanecké skupiny	29
3.1.4 Zastánce férovosti	29
3.1.5 Veřejná podpora	30
3.2. Důvody pro implementaci DE&I	30
3.3. Nadnárodní směrnice CSRD	31
3.4. Konzultantské společnosti	32
3.5. Pinkwashing	34
3.6. Dopad DE&I na LGBTQ+ zaměstnanectvo	35
II. Empirická část	36
4. Cíl výzkumu	36

5.	Metodika.....	38
5.1.	Sběr dat a procedura .....	38
5.2.	Výzkumný soubor .....	39
5.3.	Metody zpracování a analýzy dat.....	41
5.4.	Etika výzkumu.....	41
6.	Výsledky.....	43
6.1.	Zastírání identity .....	44
6.2.	Homonegativita .....	48
6.3.	Vliv vedení .....	52
6.4.	Práce nad rámec práce.....	55
6.5.	Sociální opora.....	57
6.6.	Informovanost a viditelnost.....	60
6.7.	Pocit bezpečí .....	62
6.8.	Nespokojenost s DE&I.....	64
6.9.	Porovnání pohledu LGBTQ+ osob a DE&I specialistek .....	66
7.	Diskuse .....	68
7.1.	Výzkumná zjištění v kontextu dosavadního stavu poznání a výzkumy budoucí.....	68
7.2.	Přednosti a limity výzkumu.....	70
8.	Závěr.....	73
	Reference.....	74
	Seznam příloh.....	87
	Přílohy .....	88
	Příloha 1 .....	88
	Příloha 2 .....	89

## **Seznam zkratk**

CSRD = Corporate Sustainability Reporting Directive (česky: směrnice o vykazování udržitelnosti podniků)

D&I = Diversity & Inclusion (česky: diverzita a inkluze)

DE&I = Diversity, Equity & Inclusion (česky: diverzita, rovnost a inkluze)

ERG = Employee Resource Group (česky: zaměstnanecká skupina)

ESG = Environmental, Social and Governance (česky: environmentální, sociální a byznysová zodpovědnost)

EY = Ernst & Young

HR = Human Resources (česky: lidské zdroje)

KPMG = Klynveld Peat Marwick Goerdeler

LGB+ = Lesby, gayové, bisexuální osoby a další

LGBT = Lesby, gayové, bisexuální a transgender osoby

LGBT+ = Lesby, gayové, bisexuální, transgender a další osoby

LGBTQ+ = Lesby, gayové, bisexuální, transgender, queer/questioning a další osoby

PwC = PricewaterhouseCoopers



## Úvod

Většina lidí v produktivním věku pracuje. Práce je nedílnou součástí našeho života, společnosti, kultury. V práci mnohdy trávíme více času než nad jinými aktivitami, snad jen vyjma spánku. Také s kolegy a kolegyněmi můžeme trávit více času než s našimi bližními. Z tohoto důvodu je ideální svou práci mít alespoň trochu v oblibě a cítit se tam dobře. Angažovanosti, motivovanosti a blahu zaměstnaných se v posledních desetiletích věnuje stále více výzkumů a také samotné společnosti se snaží pomocí interních předpisů a různých postupů a iniciativ zajistit příjemnou zaměstnaneckou zkušenost (Daniels et al., 2021; Sutton, 2020; Wu et al., 2021). V posledních letech se pozornost společností upírá ještě jedním směrem – na tzv. Diversity, Equity & Inclusion, tedy na Diverzitu, rovnost a inkluzi. Nedílnou součástí této oblasti je všímavost k tomu, jak různé skupiny prožívají svou zaměstnaneckou zkušenost, jaké nerovnosti, typy a formy diskriminace a další specifika v jejich pracovním životě hrají roli. Dosud bylo mnoho napsáno o pozitivním vlivu DE&I iniciativ na inovativnost a zisk společností (Ferraro et al., 2023; Hossain et al., 2020; Maks-Solomon & Drewry, 2021) mnohem méně pozornosti bylo věnováno přínosům těchto postupů pro samotné pracující. V této práci si kladu za cíl tuto mezeru v dosavadním poznání zaplnit.

Jednou ze skupin, která je často v souvislosti s DE&I iniciativami skloňována, jsou neheterosexuální a genderově rozmanití lidé. Na jejich zkušenost na pracovišti nahlížím perspektivou teorie menšinového stresu. Práce představí a prozkoumá proximální i distální menšinové stresory, popíše jejich podobu a mechanismy působení. Dále bude pozornost stočena na DE&I iniciativy, prostředí, ve kterém tyto iniciativy vznikají, jejich formu a také dosavadní poznatky ohledně jejich vlivu na neheterosexuální a genderově rozmanité zaměstnanectvo. Budou diskutovány i překážky či etické otázky v prosazování DE&I.

Ve výzkumné části budou představeny výsledky kvalitativního výzkumu prováděného pomocí polostrukturovaných rozhovorů. Nejprve bude objasněna metodologie a výběrový soubor, dále výzkumné otázky. Výsledky této části budou následně zasazeny do kontextu teoreticko-výzkumné části a diskutovány v širším společenském a psychologickém kontextu i navržením návazných výzkumných šetření.

## I. Teoretická část

### 1. Vymezení pojmů a obsahu

V této práci budu užívat termíny jako gender, pohlaví nebo sexuální orientace. Nyní je stručně představím pro vzájemné porozumění mezi čtenářstvem a autorkou. Prvně je třeba zmínit, že ve snaze o užívání genderově senzitivního jazyka a také touze vyhnout se generickému maskulinu budu využívat tvary právě jako čtenářstvo, zaměstnanectvo nebo lidé pracující, zaměstnaní a podobně (Janík, 2023). V případě, kdy by užití těchto neutralizačních novotvarů značně snížilo možné porozumění textu, budou užity tvary jako kolegové a kolegyně, aby byla zachována alespoň absence generického maskulina.

**Sexuální orientace** obecně označuje sexuální, romantické a citové touhy k jiným lidem určitého genderu (Pitoňák, 2023). Ne každý, kdo má určitou sexuální orientaci, se s ní identifikuje, ať už vnitřně, či ve vztahu k okolí, pokud tak ale dělá, hovoříme o **sexuální identitě**. Toto popisuje i Pitoňák (2021) ve svém metodologickém článku ohledně operacionalizace sexuální orientace. Ta se, jak uvádí, většinou provádí na třech úrovních, na rovině sexuální přitažlivosti, rovině sexuálního chování a rovině sexuální sebeidentifikace. Tedy to, že se např. určitý muž cítí sexuálně přitahován muži a má s nimi sex, neznamená, že se identifikuje jako gay.

**Pohlaví** označuje na biologických znacích závislé rozdíly, ze kterých vyvěrají kategorie muž, žena a variace pohlavních znaků zvaná intersex (Dušková et al., 2023). Lidé jsou do určité kategorie pohlaví připsáni po narození na základě vzhledu jejich vnějších genitálií (Pitoňák & Macháčková, 2022). Ne každý se s připsaným pohlavím ztotožňuje, nebo s jeho určitými aspekty. Mluvíme dále tedy o **genderu**, což je sociálně konstruovaný soubor norem a chování, který bývá lidmi žit, ať už vědomě, či nevědomě. Někdy je gender také nazýván termínem kulturní pohlaví, který v sobě kloubí psychologické, sociální a behaviorální prvky (Pitoňák a Macháčková 2022). Gender není závislý na vzhledu vnějších genitálií. Na úrovni psychologického výzkumu pracujeme s **genderovou identitou**, tedy tím jak svůj gender lidé individuálně prožívají a s jakým genderem se identifikují. Jak uvádí Hoy-Ellis (2023) cisgender lidé (ti, co se nevymezují vůči pohlaví připsanému po narození) svou genderovou identitu prožívají spíše nevědomě, protože je jejich kulturní pohlaví shodné s biologickým pohlavím.

Pro skupinu lidí, kteří nejsou heterosexuální anebo nejsou cisgender, budu užívat více termínů. Je to z důvodu, že neexistuje ustálený konsenzus, které označení by mělo být

preferováno. Asi nejnámější je akronym **LGBTQ+** (nebo také jen LGBT, nebo LGBTQ+), který zahrnuje lesby, gaye, bisexuální lidi, transgender lidi, queer a tápající lidi a další. Ten ovšem slučuje genderovou a sexuální rozmanitost, jak poukazují i Pitoňák & Macháčková (2023). Toto slučování mísí dva odlišné koncepty (sexuální orientaci/identitu a genderovou identitu) a také pomocí konkrétních slov tyto koncepty rozděluje a kategorizuje, což segmentuje přirozenou lidskou rozmanitost a odlišnost. Tyto nedostatky se snaží zohlednit termín sexuálně a genderově rozmanití lidé, případně neheterosexuální a genderově rozmanití lidé. Budou užívána tedy i tato označení. Termíny jako *homosexuál* nebo *transsexuál* v této publikaci zaznívat nebudou, protože jsou považovány za již překonané a zastaralé (Pitoňák & Macháčková, 2022).

**Heterosexismus**, nebo také **cisheterosexismus**, je termín, který popisuje negativní sociální přesvědčení, postoje a pocity ohledně neheterosexuality nebo ne-cisgender identity (Waldo, 1999). Heterosexismus vyplývá z našeho kulturního zázemí, kdy byla historicky sexuální a genderová rozmanitost tabuizována, a také z převahy cisheterosexuálních osob ve společnosti (Pechová, 2007). Pojem homofobie má užší vymezení a nepokrývá celou plejádu zkušeností, se kterými se LGBTQ+ lidí ze strany většinové společnosti setkávají, navíc může implikovat fobický strach, což není zcela přesné (Pechová, 2007). V českém prostředí se můžeme setkat v akademickém i žurnalistickém diskurzu s ještě jedním obdobným pojmem, a to je **heteronormativita**, případně **cisheteronormativita**. Ty označují nastavení společenského systému tak, že je heterosexuality a cisgender identita považována za normu, ke které spěje dospívání a kterou u všech předpokládáme (Pitoňák & Macháčková, 2022). Dále je třeba vymežit i pojem diskriminace, který je „*přístup, kdy se jedinci dostává špatného zacházení nikoliv na základě jeho schopností a skutků, ale na základě negativních stereotypů přisuzovaných například jeho rase, národu, pohlaví, sexuální orientaci či pohlavní identitě*“ (Pechová, 2007, s. 55).

V průběhu práce budu představovat i další termíny, ty však budou tematizovány již v kontextu teorie menšinového stresu, ke které se pojí, nebo v kontextu iniciativ DE&I (tedy iniciativ diverzity, rovnosti a inkluze) na pracovišti. Otázka lidské rozmanitosti je na pracovištích v posledních desetiletích stále častěji diskutována (Webster et al., 2018). Nejedná se však o nový trend. Zejména v USA byla otázka rozmanitosti, rovnosti a inkluze přítomna v různých formách celé minulé století. Na neheterosexuální a genderově rozmanité pracovníctvo se začali lidé v konzultanství a pracovní psychologii zaměřovat již v devadesátých letech (Waldo, 1999). Nyní je otázka rozmanitosti, v pracovním kontextu častěji nazývané diverzita z anglického *diversity*, sunuta do popředí CSRD (Corporate Sustainability Reporting

Directive) směrnici Evropské Unie (Directive (EU) 2022/2464, 2022). Ta je platná od fiskálního roku 2024 a vyžaduje po společnostech vykazování jejich přístupu (a posunu) v ohleduplnosti k životnímu prostředí, svým dodavatelům, ale i svému zaměstnanecku (Odobáša & Marošević, 2023). Pokud se ale i přes jednotné nadnárodní směrnice podíváme na dnešní pracoviště, nalezneme v nich ohromné rozpětí možné pracovní zkušenosti, zcela jinak vypadá práce pro pracovníctvo v uzavřených kancelářích a zcela jinak například pro lidi stavějící kolektorové tunely.

I mezi neheterosexuálními a genderově rozmanitými lidmi existují značné individuální i skupinové rozdíly. Neheterosexuální ženy a trans ženy dosahují horšího duševního zdraví než neheterosexuální cis muži, což je spojováno i s tím, že častěji vykonávají hůře placené a prekarizované práce (Owens et al., 2022). Studie provedená ve Švýcarsku došla k závěru, že neheterosexuální ženy pociťují větší míru diskriminace než neheterosexuální muži (Lloren & Parini, 2017). Tato studie dále poukázala na zajímavý vztah diskriminace a pracovní pozice. Zaměstnanectvo na vyšších a řídicích pozicích pociťovalo větší psychickou pohodu, což autorky vysvětlovaly tím, že na vyšších pozicích bývají vzdělanější, a tedy zpravidla i méně homonegativní kolegové a kolegyně. U leseb může jejich sexuální identita balancovat problém gender pay gapu, tedy rozdílu v nižším finančním ohodnocení práce vykonávané ženami. Dle meta-analýzy (Klawitter, 2015) mají lesby o 11 % vyšší plat oproti heterosexuálním ženám. Oproti tomu gayové mají plat zase o 11 % nižší. Pro pracovní prostředí mohou být zajímavé i poznatky studie, která zjistila, že vyšší míra přímého heterosexismu se pojí i s vyšší mírou zastoupení mužů v pracovní skupině (Waldo, 1999). Můžeme tedy diskutovat, že genderová diverzita může vést nejen k rovnocennějšímu zastoupení žen a mužů, ale i k příjemnějšímu pracovnímu prostředí pro LGBTQ+ lidi. Zahraniční (Perales, 2022) ale i domácí (Pitoňák & Macháčková, 2023) studie dochází k závěru, že nejvyšší míru duševní nepohody zakouší nebinární osoby. Tento poznatek je vysvětlován určitou vnitřní hierarchií v rámci LGBTQ+ témat, kdy je nejvíce diskutována a obecně známa gay a lesbická identita, následně bisexuální a transgender identita. Právě u gayů a leseb jsou i největší snahy o destigmatizaci identit. Nebinarita je menšinovou genderovou identitou v menšině a mýty a miskoncepce kolem ní nejsou tolik vyvraceny, protože se jí nevěnuje tolik pozornosti, což je jedno z možných vysvětlení pro horší duševní zdraví nebinárních osob. Podobně na tom mohou být i asexuální a pansexuální osoby, či další lidé se sexuální identitou s nižším procentuálním zastoupením v populaci.

Přestože je životní zkušenost neheterosexuálních a genderově rozmanitých lidí vždy odlišná (nejen) na základě jejich příslušnosti k určité identitě, lze vysledovat určité společné zákonitosti kterými jsou všichni LGBTQ+ lidé vystavováni (Pitoňák & Csajbók, 2022). To bude demonstrovat výklad teorie menšinového stresu v první části této práce. V čem se zkušenost LGBTQ+ lidí liší od cisheterosexuálních osob popíšu v sekci zabývající se menšinovým stresem, přičemž menšinové stresory budou vztahovány k prostředí pracoviště. V další kapitole se zaměřím na prostředí iniciativ diverzity, rovnosti a inkluze na pracovišti a podívám se na jejich dosavadní prozkoumaný dopad na neheterosexuální a genderově rozmanité osoby z hlediska well-beingu a duševního zdraví v práci.

## 2. Teorie menšinového stresu

V osobním životě je pro dospělého člověka běžné trávit čas s lidmi, se kterými je mu dobře, a v prostředí, kde se cítí respektován a přijímán. V práci si ale mnohdy nemůžeme vybírat, s kým přijdeme do kontaktu. Zkušenost sexuálních a genderových menšin na pracovišti je formována dvěma typy heterosexistických konfrontací – přímými a nepřímými (Waldo, 1999). Přímý heterosexismus jsou např. degradující vtipy o gayích, zatímco nepřímý heterosexismus je např. předpoklad, že je každý ve vztahu s opačným pohlavím. Tyto situace a zkušenosti, ale i očekávání takovýchto událostí, vedou u LGBTQ+ lidí k nižší pracovní spokojenosti a zvýšené pracovní úzkosti (Velez et al., 2013). Na belgickém vzorku 2280 LGB+ osob se ukázalo, že diskriminace v práci se u neheterosexuálních žen a mužů vázala k vyšší míře psychické nepohody (Cox et al., 2008). Heterosexistické konfrontace, nižší spokojenost, vyšší úzkostnost a psychická nepohoda od LGBTQ+ lidí vyžadují dodatečnou kapacitu na adaptaci a coping. Samozřejmě se každý z nás dostává do náročných, *stresujících*, životních situací. Ukazuje se však, že skupiny lidí se stigmatizovanou identitou čelí kromě běžného stresu ještě přidané stresové zátěži, a to právě proto, že nejsou členy privilegované části společnosti, ale stigmatizované skupiny, často tedy i menšiny (Hoy-Ellis, 2023). Žitou zkušeností neheterosexuální osoby v dominantně cisheterosexistické společnosti vzniká menšinový stres. Jde o důsledek právě každodenního heterosexismu (Velez et al., 2013). LGBTQ+ lidé žijí ve společnosti, kde se od nich očekává, že dospívají k cisheterosexuální identitě, a kde je protěžována genderová binarita obsahující jasná očekávání od chování mužů a žen, odchylky od této normy jsou ostrakizovány, zatímco cisheterosexualita je považována za normu. Menšinový stres tedy nevzniká jen při nepříjemných událostech a předsudečných útocích, ale v důsledku běžného života v realitě společnosti.

Teorie menšinového stresu je sociálně-konstruktivistický model vysvětlující, jak dlouhodobá akumulace menšinových stresorů může ústít ve zvýšenou psychopatologii u menšinových populací (Brokjøb & Cornelissen, 2022; Meyer, 1995). Tento model identifikuje struktury a nastavení společnosti vytvářející stresory specifické pro menšiny a zároveň poukazuje na individuální i skupinové faktory, které ovlivňují efekt těchto stresorů (Hoy-Ellis, 2023). Meyer (1995) ve své původní studii zkoumal, jak sociální prostředí a stigma ovlivňuje stres kladený na neheterosexuální muže a teorizoval, že právě tato chronická stresová nálož vede ke zhoršenému duševnímu zdraví. Lidé stigmatizovaní společností si vyvinou adaptivní a maladaptivní způsoby, jak se s menšinovým stresem vyrovnávat. Může jít o sebenávist, únik do užívání návykových substancí, nebo obsesivní promiskuitu atd.

Při zkoumání teorie menšinového stresu je možné vysledovat určitou komplementaritu s teorií sociální identity Henryho Tajfela (1983). Ten zkoumal meziskupinové vztahy na základě identity jednotlivců, kterou dělí na osobní a sociální. Osobní identita v sobě nese přesvědčení, která o sobě a svých schopnostech a dovednostech máme. Sociální identita se odvíjí od našeho členství ve skupině. Lidé si chtějí udržet pozitivní status a sebeobraz, a to nejen na osobní, ale i sociální (skupinové) úrovni. Toho dle Tajfela dosahují pomocí vyvyšování vlastní skupiny nad ty ostatní, a tedy tvorby mocenských vztahů mezi skupinami. Tuto dynamiku můžeme vidět mezi heterosexuálními a neheterosexuálními lidmi. Neheterosexuální lidé kvůli tomu mohou cítit rozpor mezi svou osobní a sociální identitou. Zatímco na osobní úrovni se vnímají jako kompetentní a zcela normální, na sociální úrovni mohou cítit stud a mrzkost. Sociální identita v pojetí teorie sociální identity tedy reprezentuje působení distálních i proximálních stresorů, o kterých pojednám v následujících odstavcích. Zároveň nechtít identifikovat se s vlastní sociální identitou (s LGBTQ+ lidmi) může vést k zastírání identity, aby okolí nemohlo prohlubovat menšinový status. Zde je tedy vidět i snaha vyhnout se stigmatizaci – nezískat jeden ze zásadních stigmatizujících prvků, tedy onu nálepkou jinakosti, a také udržet si svůj dosavadní status (Link & Phelan, 2001). Link a Phelan (2001) konceptualizují stigma jako souhrn nálepkování, stereotypizace, separace, ztráty statutu a diskriminace, přičemž stigmatizovaná skupina není v pozici moci. Ze stigmatizace dále vyvěrá menšinový status – a tedy i menšinový stres.

Meyer (1995) rozdělil menšinový stres původně do čtyř měřitelných aspektů: zvnitřněné homonegativity, očekávání odmítnutí, diskriminace (prožívané stigmatizace) a předsudečných zážitků. Následně je rozdělil do dvou kategorií: stresorů distálních a proximálních (Meyer, 2003). Dnes teorie menšinového stresu pracuje právě s tímto dělením menšinových stresorů na distální a proximální (Brokjøb & Cornelissen, 2022). Distální stresory jsou objektivní vnější předsudečné události, zatímco proximální stresory jsou vnitřní a subjektivní, někdy vázané na distální stresory. Distální stresory jsou tedy dle původní teorie konkrétní události a systémová nastavení, zatímco proximální stresory jsou zhodnocení a odpovědi na dané události a také míra zvnitřněného heterosexismu, či míra citlivosti k odmítnutí (Pitoňák & Csajbók, 2022). (Meyer, 2003) popisuje tři hlavní proximální stresory: očekávání odmítnutí, zvnitřněnou homonegativitu a zastírání identity.

Distální stresory mohou být okamžité – například verbální či fyzické napadení, nebo dlouhodobé – například v podobě diskriminace na úrovni práva. Klasickým příkladem dlouhodobých distálních stresorů je nerovnost v přístupu ke sňatkům (Kealy-Bateman & Pryor,

2015). V Česku je v současné době možné uzavřít manželství pouze s osobou opačného pohlaví a (registrované) partnerství neposkytuje stejnopohlavním párům právní ani symbolickou rovnoprávnost s páry různopohlavními. Vzniká tak nejen nerovnost před zákonem a v osobním životě, ale i na pracovišti. Zatímco manželé mají v Česku ze zákona nárok na dva dny pracovního volna na svatbu, na „registraci“ nic takového poskytováno není. V České republice je dalším distálním aspektem zprostředkovávajícím distální stres chybějící právní úprava postihující trestné činy z nenávisti. Momentálně zákon nerozeznává útoky z pohnutky sexuální orientace a genderové identity oběti (Petruželka et al., 2020). Jen pro představu, rasa, národnost, příslušnost k etnické skupině, politické přesvědčení nebo náboženské vyznání je v našem trestním zákoníku zahrnuto jako specifická chráněná charakteristika ve skutkových podstatách trestných činů. Při zjištění, že se původce dopustil prohřešku z důvodu příslušnosti oběti k rasové, národnostní či etnické skupině, nebo proto, že osoba zastává určité politické přesvědčení nebo víru, vede to za určitých okolností k pokládání činu za trestný, nebo ke zvýšení jeho stávající trestní sazby. Pokud by však nějaký čin byl spáchán z důvodu předsudečnosti k určité menšinové sexuální orientaci, nebyl by to důvod pro zvýšení trestní sazby.

### **2.1. Skrývání či zastírání identity**

Skrývání či zastírání identity (anglicky *concealment of identity*) je neprojevením vlastní necisheterosexuální identity (Pitoňák & Čihák, 2023). Rozhodla jsem se více užívat překlad zastírání, protože skrývání může indikovat větší aktivní snahu něco schovat a zakrýt, zatímco zastírání spíše vyjadřuje určité opomíjení informací o sobě, případně jejich nevyjevování a celkové mlžné nakládání s identitou.

Clarke & Smith (2015) na kvalitativním vzorku britských gayů popsaly, jak si jsou tito muži vědomi toho, že mohou svým vzhledem „ukazovat“ svou sexualitu. Obávali se překračování cisheteronormativních rámců odívání a zdobení vlastního těla, aby nebyli vnímáni jako „příliš teplí“ (v původní studii „*too gay*“) a ostatní je nebrali jako stereotypní zástupce dané sexuální orientace. Tento výzkum tedy poukázal na to, že identita může být do určité míry činěna viditelnou a je možné se aktivně snažit o passing, neboli to, aby danou osobu okolí úspěšně vnímalo jako zástupce či zástupkyni většinové společnosti. Pokud nic z jejich gestiky, stylu oblékání nebo jiného viditelného projevu nevybočuje z genderově stereotypní normy, umožňuje jim to působit heterosexuálně (Ozbilgin et al., 2023).



Ne každý má ovšem možnost modifikovat nebo zakrýt svou sexuální či genderovou identitu, jak bude diskutováno níže. Pro ty, kteří ale nejsou viditelně příslušníky sexuální či genderové menšiny, může zastírání sloužit jako ochrana – pokud splývají s většinovou společností, domnívají se, že existuje menší šance, že budou diskriminováni či pro svou sexualitu či gender viktimizováni (Goh et al., 2019). Na druhou stranu toto aktivní skrývání, či zastírání, obzvláště pokud vyžaduje úsilí a je vykonáváno denně, může být velmi psychicky náročné a je asociováno s vyšší mírou zevnitřně homonegativity, jak poukázala studie z Portugalska (Costa et al., 2013). Goh et al. (2019) ve své studii zase zjistil, že participantstvo, které se rozhodlo nezastírat svou sexuální orientaci, vnímalo cisheterosexuální osoby, se kterými interagovali, jako méně předsudečné – což by napovídalo závěru, že větší otevřenost ohledně identity je pro LGBTQ+ osoby výhodnější. Autoři vysvětlovali svůj závěr tím, že když cisheterosexuální člověk ví, že má před sebou někoho sexuálně či genderově rozmanitého, sociální konvence mu nedovolí být otevřeně homo/transnegativní. Velez et al. (2013) zase zjistil, že ve chvíli, kdy je pracoviště přijímající, otevřený LGBTQ+ člověk bývá v práci spokojenější než jeho kolegové, kteří svou identitu skrývají. Ovšem pokud na takovém pracovišti přesto dochází k heterosexistické diskriminaci či narážkám, jsou tyto situace vnímány otevřenými LGBTQ+ lidmi jako více osobní a útočné.

Pokud mluvíme o trans a genderově rozmanitých lidech, je třeba zvážit, do jaké míry lze zastírání identity jako jednu z podob menšinového stresu, který na ně působí, vlastně zvažovat. Výše uvedená definice zastírání identity totiž předpokládá, že je vůbec identitu zastírat možné. Tomu tak pro některé genderově rozmanité osoby z rozličných důvodů nemusí být – např. když trans osoba započne proces změny pohlaví, tedy tranzici, v práci, nebo nastupuje do nové práce a v občanském průkazu nemá ještě změněno pohlaví. Zejména v prvním případě je fyzicky viditelná změna. Vzhled těla je přitom pro genderově rozmanité lidi značný zdroj negativních pocitů (Scandurra et al., 2019). Přímé i nepřímé reakce okolí na jejich vzhled (např. mediální transnegativní výstupy politiků a političek), podobu těla a genitálie přináší do menšinového stresu genderově rozmanitých lidí novou formu stresu, která může dále prohlubovat jejich genderovou dysforii. Samotné zastírání identity může být přítomno, ale dá se předpokládat, že nemusí vždy být tak význačným faktorem jako společenský negativní přístup k trans tělům způsobený sociálními očekávaním ohledně „správné“ podoby mužů a žen. Dále je i zde třeba zmínit passing – tedy stav, kdy je transgender osoba vnímána jako heterosexuální a normativní zástupce svého preferovaného genderu. Může trvat několik let, než

je passing dosažen, nebo ho není dosaženo nikdy. Jde o další faktor, který komplikuje uchopení zastírání identity u transgender a nebinárních a jinak genderově rozmanitých osob.

Pokud se podíváme na průzkum z roku 2022 (Pitoňák & Macháčková, 2023), tak zjistíme, že bylo v posledních pěti letech v České republice ohledně svého genderu vždy otevřeno ke svým kolegům a kolegyním 20 % trans žen, 11 % trans mužů a jen 7 % nebinárních a jinak genderově rozmanitých osob. Často bylo otevřeno 20 % trans žen, 24 % trans mužů a 9 % nebinárních a jinak genderově rozmanitých osob. V ostatních případech dané trans či genderově rozmanité osoby projevovali svou genderovou identitu zřídka, či nikdy. U sexuální orientace jsou čísla o něco pozitivnější, vždy bylo v práci otevřeno 27 % neheterosexuálních lidí a dalších 23 % bylo otevřeno často. To dohromady tvoří 50 % spíše otevřených neheterosexuálních lidí. Celých 30 % neheterosexuálních lidí bylo před kolegy a kolegyněmi ohledně své sexuální orientace otevřeno jen zřídka a 21 % bohužel nikdy. Kvalitativní rozbor otevřených odpovědí provedený v tomto šetření přišel na to, že čeští LGBTQ+ pracující mnohdy zastávají názor, že sexuální orientace či genderová identita není pro výkon práce relevantní. Dále se ovšem objevily i více znepokojující důvody pro zastírání vlastní identity – a to obavy z diskriminace a šikany, nebo i ztráty zaměstnání.

## **2.2.Zvnitřněná homonegativita**

Zvnitřněná homonegativita (stejně tak binegativita, nebo třeba transnegativita) popisuje negativní přesvědčení o sobě samém na základě vlastní sexuality. Jde o formu sebestigmatizace (Pitoňák, 2022). Předtím, než si neheterosexuální lidé uvědomí své sexuální touhy či sexuální identitu, slýchají slova jako „buzerant“, „babochlap“ nebo „teplouš“ v negativním, hanlivém kontextu. Žijí ve společnosti, kde je normalizováno vyčleňovat neheterosexuální a genderově rozmanité osoby, šířit o nich dezinformace, vyvyšovat se nad ně. Všechny tyto postoje, kulturní hodnoty a názory tak mohou být zvnitřněny. V době, kdy si neheterosexuální či genderově rozmanitá osoba začíná uvědomovat vlastní identitu, může na sebe začít aplikovat společenské soudy k této identitě se vztahující. Tento proximální stresor popisoval už Meyer (1995) ve své studii založené na práci Virginie Brooks (1981).

V literatuře je možné najít často spojení zvnitřněná homofobie, případně i internalizovaná homofobie. V tomto textu se kloním k užívání pojmu zvnitřněná homonegativita, který nejen lépe definuje daný jev (homofobie implikuje spíš fobický strach z neheterosexuálních lidí, nikoliv negativní postoje kolem jejich existence), ale je i v českých psychologických kruzích poslední roky aktivně etablován (Pitoňák, 2022). Dále také můžeme

mluvit i o zvnitřněném heterosexismu, nebo zvnitřněném cisheterosexismu. Jde o zvnitřnění ciheterosexistických předpokladů o genderových rolích a cisheterosexuality jako předpokládaného normálního stavu.

Je však třeba zmínit, že (zvnitřněná) homonegativita se projevuje i mezi LGBTQ+ lidmi navzájem. To, že je někdo nemá většinovou sexuální či genderovou identitu, neznamená, že je apriorně přijímající k ostatním. LGBTQ+ lidé se mohou setkat a setkávají s negativními postoji a diskriminací i od dalších sexuálně a genderově rozmanitých osob. Homonegativita může působit dokonce v rámci jedné identity (gay muž se vyjadřuje pejorativně o „příliš zženštilých“ gayích). Dále se může projevovat i v nepřijímání jiných neheterosexuálních lidí napříč identitami (lesba odmítá oslovovat trans ženu jejím zvoleným jménem). To ilustrují studie zaměřené na bisexuální a transgender osoby – jejich pocit propojení s tzv. LGBTQ+ komunitou je nižší než u gayů a leseb (Fredriksen-Goldsen et al., 2014; Sarno & Wright, 2013). Zvnitřněná homonegativita může souviset i se sociálně-psychologickým termínem kontra-identifikace s negativním modelem (Výrost et al., 2019). Neheterosexuální osoba si v takovém případě může uvědomit, že se podobá jiným neheterosexuálním osobám, ale nepřeje si to a nemusí to přijímat. Přitom pozitivní hodnocení vlastní identity a její hlubší integrace pomáhá zmírňovat zvnitřněnou homonegativitu (Salfas et al., 2019). Ve studii zaměřující se na mapování menšinových stresorů na pracovišti bylo zjištěno, že se zvnitřněná homonegativita váže k vyšší psychické nepohodě (Velez et al., 2013). Zároveň ti, kteří v dané studii vykazovali nižší míru zvnitřněné homonegativity, byli silněji zasaženi heterosexistickou pracovní diskriminací, což u nich vedlo k nižší pracovní spokojenosti.

### **2.3.Očekávání odmítnutí a citlivost k odmítnutí**

Očekávání odmítnutí (anglicky *expectations of rejection*) vyjadřuje kognitivně očekávanou stigmatizaci okolím. Citlivost k odmítnutí (anglicky *rejection sensitivity*) je dle Feldman & Downey (2008) kognitivně-afektivní dispozice zpracovávání podnětů projevující se úzkostným očekáváním odmítnutím a intenzivní reakcí na něj. Feinstein (2020) dále tvrdí, že zvýšená citlivost k odmítnutí má kořeny v brzkém odmítnutí, a to odmítnutí zejména ze strany rodičů a vrstevnictva. Takové odmítnutí danou osobu informuje o tom, že i v budoucnu má očekávat odmítnutí, což vede k afektivnímu zabarvení (úzkosti, případně i hněvu z očekávaného odmítnutí) a kognitivní deformaci. Větší citlivost k odmítnutí totiž vede, jak dále popisuje Feinstein (2020), ke vnímání neurčitých a neutrálních situací a chování jako odmítavého. Při zvýšené citlivosti na odmítnutí tedy můžeme mluvit o vzniku negativního informačního biasu, nebo negativní kognitivní heuristiky. Rozdíl mezi pojmy očekávání

odmítnutí a citlivost k odmítnutí, jak popisují i Pitoňák & Csajbók (2022), je tedy právě v tom, jaké složky jsou zastoupeny. U obou hraje svou roli kognice, pouze u citlivosti k odmítnutí však i afektivita.

Očekávání odmítnutí může vést ke stavu zvýšené citlivosti na jakékoliv známky odmítnutí, což se dále projevuje hypervigilancí, tedy nepřiměřenou reakcí na nepodstatné či velmi malé podněty, které by mohly být odmítnutím (Feinstein, 2020). Neheterosexuální člověk, který se tedy setká např. s krátkou odmlkou od osoby, které právě sdělil svou sexualitu, si tuto pauzu vysvětlí jako odmítnutí, znechucení nebo jiné negativní pocity dané osobou. Ve skutečnosti ovšem mohla jen daná osoba přemýšlet, jak nejlépe vyjádřit svou podporu. Neheterosexuální a genderově rozmanité osoby tedy mohou žít ve stavu, kdy konstantě od okolí očekávají nepříjetí, odmítnutí, poškození, napadení. Tento stav, pokud je chronický, se dále podepisuje na jejich fyzickém i psychickém zdraví – citlivost k odmítnutí byla spolu s homonegativitou označena jako mediující faktor u asociace mezi prožívanou diskriminací, depresí a sociální úzkostí (Feinstein et al., 2012). Feinstein (2020) ve své novější studii ovšem postuluje, že lidé, kteří budou všímaví ke svému psychickému stavu a otevření sdílet i úskalí svého psychického prožívání, mohou být zároveň i všímavější k projevům diskriminace, a tedy ji i více zaznamenávat. Dále je také dle něj možné, že mají někteří lidé zvýšenou citlivost k odmítnutí či zvýšenou úzkostnost, a tak vnímají vyšší míru diskriminace. Citlivost k odmítnutí je v posledních letech diskutována jako jev rozšiřující teorii menšinového stresu, nikoliv jen jako jeden z proximálních stresorů (Feinstein, 2020).

Na vnímání situace, tedy subjektivní faktor citlivosti k odmítnutí, poukazovali ve svých teoriích již Lazarus & Folkman (1984). Ve své teorii copingu zdůrazňovali, že ta samá situace nemusí být všemi vnímána jako stresová, záleží na interindividuálních rozdílech ve vnímání a schopnosti se s danou situací vyrovnat. V kontextu sexuální a genderové diverzity si nejvíce tohoto volného a individuálního výkladu žádají tzv. **mikroagrese**. Jde o verbální, behaviorální a environmentální interakce komunikující negativní postoje a přesvědčení o určité skupině a jsou pocíťována někým do této skupiny patřící (Singh et al., 2021). Ti, kteří mikroagrese vykonávají, tak činí často nevědomě, bezděčně a neúmyslně, proto se tato forma diskriminace nemusí jevit tak závažná jako diskriminace systémová či násilná, přestože má negativní dopady (Nadal et al., 2016).

Jak se ukazuje v dosavadní odborné literatuře, pro zmírnění citlivosti k odmítnutí je hlavním řešením eliminace raných negativních zkušeností a reakcí na oznámení sexuální a

genderové identity (Feinstein, 2020). Lze předpokládat, že na pracovišti člověk spíše nezažije svůj první coming out, přesto i tam může být zásadní již od začátku zdůrazňovat vstřícnost vůči neheterosexuálním a genderově rozmanitým lidem a předejít tak zbytečnému stresu. Pracovní prostředí totiž často vyžaduje velmi mnoho sociálního kontaktu s dalšími lidmi. To vede k mnoha situacím, kdy se LGBTQ+ osoba musí rozhodovat, jak naložit se svou identitou, zda ji oznámit, či nikoliv, případně jakým způsobem. Zároveň je důležité chápat, že oznámením identity není myšleno předstoupení před shromážděné kolegy a kolegyně s oficiálním nacvičeným výstupem. Jde spíše o neformální situace, které se mohou odehrávat třeba tak, že se spolupracující sejdou v kuchyňce a jeden se druhého ptá na víkend. V danou chvíli je třeba bilancovat, zda říct, že „Byl jsem s partnerem lyžovat“ nebo to opsat slovy „S rodinou jsme byli lyžovat“. Tomuto může předcházet období, kdy se daná osoba snaží zjistit, jak je dané prostředí vůči LGBTQ+ lidem nastaveno. Pokud tedy slýchá např. mnoho vtipů o gayích, či je vystaveno jiným mikroagresím, může spíše dojít k zastírání identity a zvýšenému očekávání odmítnutí ze strany kolegů a kolegyně, případně to může přejít až do zvýšení citlivosti k odmítnutí.

Výsledky studií ohledně citlivosti k odmítnutí a jejího vlivu na duševní stav LGBTQ+ lidí jsou ovšem spíše sporné. Narativní review (Hoy-Ellis, 2023) ukázalo, že citlivost k odmítnutí se provazuje s horším psychickým zdravím napříč studii velmi nekonzistentně, přestože jiné dílčí studie (Dyar et al., 2018; Kuyper & Fokkema, 2011) citlivostí k odmítnutí vysvětlují další psychické obtíže svých výběrových souborů. V této oblasti výzkumu je tedy ještě značný prostor pro zmapování psychických procesů, a to zejména i v jiném než anglofonním prostředí. Zároveň i sám Feinstein (2020) zdůrazňuje potřebu zaobírat se citlivostí k odmítnutí v longitudinálních studiích, aby byl vliv tohoto fenoménu lépe pochopen a případně hlouběji zakomponován do teorie menšinového stresu. Již provedená meta-analýza (Gao et al., 2017) ovšem našla dlouhodobý vztah mezi citlivostí k odmítnutí a depresivitou, úzkostností a osamělostí. Zaobírala se ovšem obecnou populací, ne specificky neheterosexuálními a genderově rozmanitými lidmi a nebrala tedy ani v potaz faktory menšinového stresu. Z dosavadních zjištění si lze vzít tedy hlavně to, že pokud citlivost k odmítnutí ve studiích menšinového stresu opomineme, může být skrytou proměnnou zkreslující naše výsledky.

Ve výzkumech byl již prozkoumán vztah citlivosti k odmítnutí a pracovního výkonu. Jedna studie (Khan et al., 2019) odhalila, že zvýšená citlivost k odmítnutí může vést k větší míře pocitu osamění na pracovišti a posléze i k horšímu pracovnímu výkonu. Toto je velmi důležitý poznatek v kontextu pracovní a LGBTQ+ psychologie. Také to poukazuje na důvod, proč je i

pro zaměstnavatelstvo výhodné vytvářet prostředí, které bude k neheterosexuálnímu a genderově rozmanitému zaměstnanectvu vstřícné – zaměstnanectvo pak nebude muset čelit vlivům, které snižují jeho pracovní výkon. Zároveň se ukazuje, že očekávání stigmatizace na pracovišti vede k větší psychické nepohodě a také k nižší pracovní spokojenosti (Velez et al., 2013). Podíváme-li se na další již prozkoumané aspekty úzkostné citlivosti k odmítnutí, tak zjistíme, že může vést k udržování špatného duševního zdraví, jak ukázaly průřezové i dlouhodobé studie (Feinstein, 2020; Gao et al., 2017; Nepon et al., 2021).

#### **2.4.Vztah distálních a proximálních menšinových stresorů**

Distální stresory byly dříve pokládány za prediktory proximálních stresorů. Proximální stresory se tedy stávaly mediátory mezi distálními stresory a zhoršeným duševním zdravím. Bylo tedy postulováno, že prožitek vnější diskriminace dával vzniknout proximálním stresorům, zároveň však i ti, kteří se s diskriminací dosud nesečkali, se mohou nepřímo skrze společenský diskurz a sociální vazby obávat odpovědí okolí na jejich odlišnost a dle toho se chovat, přizpůsobovat, nebo vnímat. Douglass & Conlin (2022) ve své jeden měsíc trvající longitudinální studii hlouběji prozkoumali vzájemné vztahy mezi distálními a proximálními stresory. Nalezli mezi nimi komplikovanější vztahy. Nejvýrazněji se projevilo očekávání odmítnutí – to může vést k vyšší míře pocíťované, a tedy i prožívané a zaznamenané diskriminace (tedy distálního stresoru). Zkoumány byly ale i vztahy mezi proximálními stresory navzájem. Například očekávání odmítnutí v průběhu času u respondentstva vedlo k vyšší míře zastírání identity. Zastírání identity vedlo zase k vyšší míře zvnitřněné homonegativity. Tento výzkum ilustruje, že vztahy mezi distálními a proximálními faktory navzájem jsou velmi dynamické.

Menšinový stres se nemusí vždy projevovat jak distálními, tak proximálními stresory (Hoy-Ellis, 2023). Může tomu tak být např. u muže, který může vypadat stereotypně neheterosexuálně, například tím, že překračuje cisheteronormativní představy o mužích lakováním nehtů a nošením náušnic, ale sám se identifikuje jako heterosexuál. V tomto případě jeho okolí může vytvářet prostředí plné distálních stresorů, on však nemusí pocíťovat proximální stresory, protože se nepovažuje za neheterosexuálního, nemá vysokou míru citlivosti k odmítnutí ani zvnitřněné homonegativity.

Koncept menšinového stresu si kromě distálních a proximálních faktorů také v poslední době všímá vlivu sociální opory a komunity, tedy propojení s dalšími lidmi, na stresovou zátěž (Fredriksen-Goldsen et al., 2014). Ukazuje se, že pokud je osoba propojena s LGBTQ+

komunitou, napomáhá to jejímu sebepojetí (Fingerhut et al., 2010), snížení zvnitřněné homonegativity (Salfas et al., 2019) a může to být asociováno i s nižší hladinou depresivních příznaků (Fredriksen-Goldsen et al., 2014). Vliv komunity funguje pomocí několika mechanismů – na individuální úrovni člověk potkává osoby, které také nespádají do cisheterosexistického pojetí světa, a které jsou nějak zajímavé či třeba úspěšné. To pomáhá dekonstruovat negativní přesvědčení ohledně menšinových identit a sebe sama (Salfas et al., 2019). Zároveň může osoba navázat vztahy s lidmi, před kterými nemusí zastírat svou identitu a může naopak využívat copingový mechanismus sociální opory, který popsali již Lazarus a Folkman (1984). Na skupinové úrovni je zase samotnou komunitou vytvářena atmosféra, kde (v ideálním případě) nepanuje stigmatizace. Na pracovišti je pozitivní efekt komunity také možné využít. Většinu propojení LGBTQ+ zaměstnaneckých skupin mohou v práci pomoci takzvané ERG, tedy Employee Resource Groups, česky zaměstnanecké skupiny (Maks-Solomon & Drewry, 2021), o kterých bude pojednáno v jedné z následujících kapitol.

Menšinovým stresem jako konceptem jsem se dosud zabývala pro výklad životní zkušenosti primárně neheterosexuálních lidí, přestože vychází ze studií stigmatu i jiných menšinových skupin. Až v posledních deseti letech se ovšem začal rozšiřovat i na genderově rozmanité osoby (Frost & Meyer, 2023; Hendricks & Testa, 2012). Pro genderově rozmanité osoby se vedle výkladového rámce menšinového stresu užívá k vysvětlení vyšší míry psychopatologie a horší psychické pohody i genderový nesoulad, tedy prožívaný nesoulad mezi sebeurčeným genderem a připsaným pohlavím (Pitoňák & Macháčková, 2022). Ten může dokonce u starších transgender osob přinášet více duševní nepohody než menšinový stres, jak ukázala nedávná studie z Norska (Brokjøb & Cornelissen, 2022).

## **2.5. Diskuse nad teorií menšinového stresu**

### **2.5.1 Menšinový stres v kontextu vývojové psychologie**

Sám Meyer (1995) uznává, že model nezohledňuje kohortové efekty, tedy není dosud příliš prozkoumáno, zda se menšinový stres u určitých generací projevuje různými způsoby, nebo zda se jeho podoba v průběhu života mění. I s přihlédnutím k vývojové psychologii by bylo zajímavé zkoumat postupný vliv menšinového stresu v různých věkových etapách. Bylo by možné se například zamyslet nad tím, zda s věkem neroste krizová kompetentnost (anglicky *crisis competence*) a u starších neheterosexuálních lidí nezmírňuje dopad menšinového stresu. Delší doba žití v cisheterosexistické společnosti totiž LGBTQ+ lidí mohla naučit se s jejími vlivy vyrovnávat lépe (Kertzner et al., 2009). Na druhou stranu ale starší generace nejspíš vyrůstaly v době, kdy byla jejich sexuální či genderová identita pokládána za

patologickou, a tak mohly být vystaveni prudším distálním i proximálním menšinovým stresorům, jak diskutuje Hoy-Ellis (2023).

Zároveň, jak poukazuje Pitoňák (2023), mohou starší generace pro svou identitu užívat jiná označení než generace mladší. V americkém kontextu se přešlo od slova *homosexual* ke slovu *gay* a v posledních desetiletích k (dříve hanlivě užívanému) slovu *queer*. Volba slova, které nejspíš označuje přibližně podobnou sexuální orientaci, se tedy mění s postupem času, což poukazuje na jinou konceptualizaci sexuální orientace napříč časem. Kohortový efekt se objevuje i v českém prostředí, kde se ukázalo, že mladší generace, které vyrůstaly a vyrůstají s internetem, dosahují dříve vlastního uvědomění identity, a i dříve svou identitu někomu sdělují. Generace, která vyrůstala před Sametovou revolucí, si vlastní identitu uvědomila a někomu sdělila výrazně později, zejména pokud šlo o ženy (Pitoňák, 2023). Lze tedy pozorovat značné vývojové rozdíly, které mohou znamenat i značné rozdíly v prožívaném menšinovém stresu.

Stanovení, v jakých fázích života se určité menšinové stresory objevují, by mohlo pomoci jim předcházet, nebo alespoň vysvětlovat různé vývojové trajektorie. Hoy-Ellis (2023) uvádí, že poznání vývojových hledisek menšinového stresu by přineslo vysvětlení různých životních trajektorií neheterosexuálních lidí. Příkladem může být již zmiňované uvědomění si identity – dle Eriksonových vývojových období k němu dochází (v ideálním případě) v pozdní adolescenci. Z Pitoňákova (2023) výzkumu se ukazuje, že si většina českých mladých lidí do 35 let uvědomila svou sexuální orientaci už kolem třináctého roku života. Jedna z mála longitudinálních studií na toto téma ukázala, že neheterosexuální náctiletí, kteří si svou identitu uvědomili na začátku adolescence, měli oproti těm, kteří si ji uvědomili ve střední adolescenci, zvýšené riziko depresivity a úzkostnosti. Toto bylo interpretováno zejména tak, že byli vystaveni menšinovému stresu v době, kdy neměli dostatek nástrojů na vyrovnání se s ním (Katz-Wise et al., 2017).

### **2.5.2 Menšinový stres v kontextu intersekcionality**

Menšinový stres vždy působí na lidi v menšinovém postavení vůči většině, není výhradní záležitostí neheterosexuálních a genderově rozmanitých osob. Týká se každého, kdo je odlišný od většiny – ať už etnicitou, zdravotním stavem, či například věkem. Mnozí lidé se menšinou stanou v průběhu svého života (např. úrazem ústícím v trvalé zdravotní postižení) či na přechodnou dobu (např. rodiče malých dětí). Jiní menšinový stres zažívají celý život (kvůli barvě pleti či sexuální orientaci). Je důležité uvědomovat si pluralitu našich sociálních identit,



jak poukazuje i Hoy-Ellis (2023). Menšinové statuty a vlivy se mohou prolínat mezi sebou navzájem (např. transgender Romka), ale mohou se propojovat i s většinovými a privilegovanými statuty (vysoce postavený movitý transgender muž). Tímto prolínáním privilegií se zaobírá intersekcionalita a vědecká veřejnost nahlížející na společnost a výzkumné otázky intersekcionalní optikou (Crenshaw, 1991). Podle Kimberlé Crenshaw (1991) je intersekcionalita analytický rámec pro pochopení, jak na sebe různé aspekty identity (jako rasa, gender, třída a další) vzájemně působí a jak vytvářejí překrývající se a na sobě závislé systémy diskriminace nebo znevýhodnění.

Některé studie, jako například Chae et al. (2010), se snaží porovnávat prolínání menšinových statutů vůči pocíťované psychické zátěži. Zmiňovaná studie dospěla k závěru, že heterosexuální Hispánci a neheterosexuální Hispánci pocíťovali stejnou míru psychické nepohody, přestože se neheterosexuální Hispánci potýkali s výrazně větší mírou diskriminace. Více menšinových statutů tedy nutně nemusí znamenat zhoršené duševní zdraví – případně mohou být menšinové stresory kompenzovány pozitivními copingovými mechanismy nebo resiliencí, případně jsou intersekcionalní aspekty identity přehlušeny jednou formou stigmatizace. V jiné studii (Brown & Moloney, 2019) se ukázalo, že jsou v pracovním prostředí většímu stresu a nižšímu platu vystaveny ženy s postižením oproti ženám bez postižení a také oproti mužům s postižením. Zde tedy mohlo prolínání vícero nepriviligovaných identit vést k nepříjemným důsledkům na pracovišti. U osob, které jsou zároveň genderovou i sexuální menšinou, může existovat větší riziko horšího duševního zdraví, než u osob, které jsou *pouze* sexuální menšinou (Williams et al., 2020). Cílem konceptu intersekcionality ani modelu menšinového stresu však není určovat, který status či která skupina lidí je na tom lépe či hůře. Hlavním cílem je poukázat na společenské a kulturní nastavení a rozložení mocenských sil, které ústí v přidanou zátěž pro ty, kteří jsou stigmatizováni.

Když se na teorii menšinového stresu díváme z intersekcionalní perspektivy, můžeme nalézt i její určitou kritiku. Celý model může slučovat individuální i meziskupinové rozdíly a nedávat vyniknout nuancím různé osobní (ale třeba i kulturní) zkušenosti. Dále také může opomíjet snahu o dekonstrukci struktur moci, což je pro intersekcionalní výzkumnictvo klíčové (Williams et al., 2020). Když se přesuneme k tématu této práce, je třeba upozornit, že intersekcionalně by mělo být nahlíženo i na implementaci iniciativ diverzity, rovnosti a inkluze na pracovišti. Průkopnice intersekcionality Kimberlé Crenshaw (1991) v jednom ze svých základních textů poukazuje na to, že nezohledňování rozdílů mezi skupinami vede k udržování těchto rozdílů. Proto je třeba i na pracovišti zohledňovat rozdílnou životní zkušenost

zaměstnanectva a rozdílné životní zkušenosti nepřecházet. Právě na to by měly cílit iniciativy diverzity, rovnosti a inkluze – není žádoucí skupiny přesně vymezovat, nebo tvořit paušální řešení. Je třeba se dívat na vnitřní, hodnotovou i formální strukturu pracoviště a pokládat si otázky, kdo a jak z celého systému profituje a kdo je naopak znevýhodňován.

### 3. Diverzita, rovnost a inkluze na pracovišti

Iniciativy na podporu neheterosexuálních a genderově rozmanitých osob se ve společnostech a firmách schovávají pod nálepku DE&I (z anglického Diversity, Equity and Inclusion, tedy Diverzita, rovnost a inkluze) nebo D&I (diverzita a inkluze). Diverzita, nebo také českým slovem rozmanitost, popisuje podobnosti a rozdíly mezi jednotlivci (Murphy, 2018). Rovnost znamená stejnou možnost příležitostí a stejný přístup zacházení. Inkluze, které by se česky také dalo říkat začleňování, se snaží o to, aby lidé s určitou odlišností byli úspěšně součástí kolektivu (Murphy, 2018). Zde můžeme narazit na dvojí pojetí inkluze – buď chceme, aby rozdíl, který člověka vyčleňuje, byl potlačen a on se akomodoval, nebo vytvoříme prostředí, kde je s jeho odlišností počítáno a je přijímána (Edgley et al., 2016). Souhrnně obsahuje DE&I různé snahy o vytvoření takového pracovního prostředí, kde je každému nehledě na jeho zázemí a identitu dobře a nepřichází do kontaktu s předsudky či diskriminací. Podpora diverzity, rovnosti a inkluze na pracovišti ovšem přesahuje pracoviště samotné. Může vést k osobním i celospolečenským změnám ve vnímání LGBTQ+ lidí a přístupu k jinakosti. Může vytvářet politický tlak, jak poukazují Maks-Solomon & Drewry (2021). Tento tlak na politiky a političky jsme mohli zaznamenat i v České republice, kde se 110 firem vyjádřilo pro podporu manželství pro stejnopohlavní páry (*Stojí za námi*, b.r.).

Je nutné také podotknout, že většina literatury ohledně diverzity, rovnosti a inkluze vzniká v anglofonním prostředí, zejména v USA, jak poukazují i Yadav & Lenka (2020). Kromě tohoto nedostatku se literatura výrazně více zabývá tématem rasy, věku a genderu. Gender je ovšem skloňován spíše v již překonané dichotomii muž a žena, ne v celém spektru genderových identit. Jiné formy lidské rozmanitosti nedostávají v odborné literatuře tolik pozornosti, ať už je to sexuální a genderová rozmanitost, nebo třeba začleňování osob se zdravotním znevýhodněním. Přesto ale o zkušenosti LGBTQ+ lidí na pracovišti ledasco víme. Mnoho poznatků bylo již zmíněno v předchozí části a propojeno s teorií menšinového stresu. Například bylo diskutováno, jak neheterosexuální a genderově rozmanití lidé musí na pracovišti pracovat se svou identitou, rozhodovat se, zda je bezpečné ji sdělit, komu a jakým způsobem (Velez et al., 2013). Dále mohou čelit heterosexistické pracovní diskriminaci, což u nich může vést k nižší pracovní spokojenosti (Velez et al., 2013) a prožívané mikroagrese mohou mít za následek zhoršení vztahů s kolegy a kolegyněmi (Voina et al., 2022). Na formální úrovni může sexuální orientace ovlivnit mzdu (Klawitter, 2015) a česká legislativa v době psaní této práce nepřiznává stejnopohlavním párům určité pracovní benefity (Rambousková, 2019).

### 3.1. HR oddělení

Osoba zodpovědná za DE&I iniciativy bývá zaměstnána na HR (human resources) oddělení, nebo též na oddělení lidských zdrojů. Práce v HR obecně vyžaduje určitou míru empatie (např. při řešení obtěžování na pracovišti), ale i odstupu (např. při propouštění zaměstnance). Zároveň, jak poukazuje studie od Weeks et al. (2023), i přes svou osobní snahu skutečně pomoci stigmatizovaným skupinám nemusí mít HR zaměstnanectvo podporu vedení. Mohou se potýkat s nutností opakovaně vysvětlovat význam své práce, většinou pomocí business case argumentů, které si představíme v následujících kapitolách. Dále mohou být tlačeni pojmout DE&I iniciativy jako způsob asimilace rozdílných kolegů a kolegyň. Ovšem nemusí tomu tak být všude. Na pracovištích, kde jsou DE&I iniciativy podporovány vedením, jsou HR pracovníci a pracovnice méně náchylní vyhoření (Weeks et al. 2023). Zároveň, jak Weeks et al. (2023) popisují, přístup vedení je klíčový pro (ne)aplikaci DE&I iniciativ, protože HR silně vnímá jeho nastavení a směřování a případnou podporu těchto záležitostí.

A jak vypadá to, co mohou v rámci oddělení HR a lidských zdrojů lidé zodpovědní za DE&I dělat? Pro praktickou část této práce je nutné alespoň zběžně představit, jak vypadají typické iniciativy diverzity, rovnosti a inkluze. Dané rozdělení jsem částečně převzala ze studie Maks-Solomon & Drewry (2021) a dále ho doplnila dle své vlastní zkušenosti z českého korporátního prostředí. Formy DE&I můžeme nejčastěji rozdělit na:

- HR dokumenty
- Vzdělávání zaměstnanectva
- Zaměstnanecké skupiny
- Zastánce férovosti
- Veřejná podpora

#### 3.1.1 HR dokumenty

Do této kategorie se řadí institucionalizovaná a kodifikovaná podpora. Jde například o deklaráce, že je diskriminace na pracovišti nepřijatelná, ale také o vnitřní předpisy ohledně vhodného chování. V dřívější studii se neprokázal vliv deklarácí a vnitřních předpisů, nařízení a směrnic na pocíťovaný přímý či nepřímý heterosexismus (Waldo, 1999). Autor uvedl, že je nejspíš třeba proaktivní vymezování proti heterosexismu, aby neheterosexuální lidé pocítili nějaký pozitivní rozdíl ve vnímaném heterosexismu. Navíc deklaráce a směrnice mohou zcela opomíjet nepřímé formy heterosexismu a mikroagresí. Na druhou stranu pomáhají směřovat firemní kulturu. Dále je právě ve vnitřních směrnicích a předpisech možné vyrovnat zákonné

nerovnosti LGBTQ+ zaměstnanectva, tedy eliminovat část distálních menšinových stresorů v podobě nerovných pracovních benefitů. Z tohoto důvodu jsou předpisy, směrnice a deklarační prohlášení důležitá.

### **3.1.2 Vzdělávání zaměstnanectva**

Vzdělávání v rámci DE&I znamená edukační programy, přednášky, webináře a workshopy zaměřené na lidskou rozmanitost. Tyto aktivity mají většinou za cíl přimět zaměstnanectvo přemýšlet nad nevědomými předsudky a také šířit povědomí o heterosexismu a homonegativitě. Vycházejí z předpokladu, že mikroagrese a jiné formy diskriminace a stigmatizace vycházejí zejména z nevzdělanosti či nevědomosti. Často se na takových vzdělávacích aktivitách vyskytují i různé kazuistiky a osobní příběhy neheterosexuálních a genderově rozmanitých osob, aby informační aspekt byl propojen i s tím emočním. Může jít o jednorázové události, nebo delší vzdělávací cykly. Nedávná studie poukázala na to, že tyto tréninky v kombinaci se zaměstnaneckými skupinami mohou zvyšovat nejen LGBTQ+ přívětivou atmosféru na pracovišti, ale i zvyšovat well-being neheterosexuálních a genderově rozmanitých pracujících (Perales, 2022).

### **3.1.3 Zaměstnanecké skupiny**

V LGBTQ+ zaměstnaneckých skupinách má zaměstnanectvo možnost se propojit napříč odděleními a plánovat různé iniciativy za zlepšení pracovních podmínek, neboli založit zaměstnaneckou skupinu (v angličtině *employee resource group* či zkráceně ERG) Jejich členy může být zpravidla každý, nejen genderově a sexuálně rozmanití lidé. Zaměstnanecké skupiny mohou posílit pocit sounáležitosti a také zmírnit pocit osamění či vyloučení a vliv menšinových stresorů pomocí sdílení stejných zkušeností vyvěrajících z menšinové identity. Zároveň se ukazuje, že zaměstnanecké skupiny mají dopad i na firemní politiku – ovšem spíše v případech, kdy má celkové zaměstnanectvo vyšší dosažené vzdělání (Lloren & Parini, 2017). Zaměstnanecké skupiny mohou vzniknout spontánně zespoda, být převzaty ze zahraničních poboček společnosti, nebo se zrodit iniciativou HR oddělení či dokonce vedení (Švarcová, 2022). Některé studie označují právě tyto skupiny za největší tahouny LGBTQ+ iniciativ na pracovišti (Maks-Solomon & Drewry, 2021).

### **3.1.4 Zastávce férovosti**

Tímto označením jsem se rozhodla nazvat funkci, která se společnost od společnosti liší. Někde mají ombudsmana či ombudsmanku, jejichž funkcí je chránit zájmy zaměstnanectva a řešit případy šikany na pracovišti, sexuálního obtěžování a jiného nekorektního jednání. Jinde

mohou být ambasadoři a ambasadorky – například ambasador LGBTQ+ zaměstnanectva, za kterým mohou neheterosexuální a genderově rozmanití lidé přijít, pokud se jim děje v práci něco nepřijatelného. V dalších organizacích může fungovat anonymní formulář, přes který lze podat námět na prošetření. Jinde má HR oddělení e-mail na který jde podobný námět odeslat (Winnicka-Wejs, 2023). Každá společnost řeší situace nepřijatelného chování trochu jinak a výše zmíněné příklady nejsou výlučné – některá pracoviště mohou mít jak anonymní formulář, tak ambasadorstvo. Hlavní je, že se společnost či firma snaží najít způsob, jak řešit případy nevhodného chování. V ideálním případě i zdůrazňuje, že je tyto cesty možné využít i pro případy nahlašování předsudečného a homonegativního či cisheterosexistického chování.

### 3.1.5 Veřejná podpora

Forma veřejné podpory LGBTQ+ lidí ze strany společností může zahrnovat například vyvěšení duhové vlajky před budovou, přebarvení loga na jeho duhovou verzi, sponzorování festivalů a průvodů hrdosti a tak dále. Úskalí této formy podpory v podobě pinkwashingu budou dále v kapitole zmíněny. Tyto formy podpory se mohou setkávat i s odporem široké veřejnosti, například zveřejnění duhového loga může na sociálních sítích vést k negativním reakcím a negativní publicitě od osob, které zastávají homonegativní postoje (Lanzalunga et al., 2023).

## 3.2. Důvody pro implementaci DE&I

Původní (značně amerikocentrický) předpoklad, že všichni mají rovné příležitosti a stačí se snažit, ustupuje porozumění, že každý začínáme z jiné startovací pozice. Právě tohle by diverzita, inkluze a rovnost ve firmách měla zohledňovat. Mělo by jít o posun k vyrovnávání nerovností a odstraňování bariér (Edgley et al., 2016). Iniciativy DE&I by dále měly signalizovat, že je dané pracoviště otevřené a respektující a netoleruje diskriminaci jakéhokoliv druhu. Tyto iniciativy většinou vymýšlí a implementuje HR oddělení dané společnosti, ale samotná iniciativa nemusí vznikat tam. Může jít o již zmíněnou aktivitu zaměstnanectva prostřednictvím zaměstnanecké skupiny, ale i o přání vedení společnosti, nebo externí tlak. Důvodů a motivací pro implementaci DE&I iniciativ je totiž mnoho. Samotné společnosti jsou hnány zejména třemi následujícími motivy, jak popisují Maks-Solomon & Drewry (2021):

1. Tržní síly
2. Politická strategie
3. Sociální kontext

**Tržní síly** nutí společnosti zaobírat se otázkou LGBTQ+ diverzity např. z důvodu nedostatku zaměstnanectva. S tímto problémem se v posledních letech potýkáme i v České

republice – nabídky práce převyšují poptávku, nezaměstnanost v roce 2023 za žádný kvartál nepřesáhla 2,6 % (Český statistický úřad, 2024). Autoři jako další příklad tržních sil ukazují na bojkotování určitých značek – cílené vyhýbání se produktům a službám určité značky, protože se podle daného konzumentstva nechová dle jeho morálních či etických standardů. Společnosti jsou tedy nuceny být více inkluzivní, aby nalákaly nové talentované zaměstnanectvo a také si udrželi či získali odběratelstvo.

**Politická strategie** společnosti může ovlivňovat její směřování i ohledně práv LGBTQ+ lidí. Český příklad tlaku, který mohou soukromé společnosti vytvářet na stát, zákonodárce a zákonodárkyně, byl uveden již výše v otázce manželství pro stejnopohlavní páry. Společnosti a firmy fungují v kontextu legislativy států – a momentálně musí vynakládat vlastní zdroje na snahu vyrovnat zákonnou nerovnost práv svého zaměstnanectva.

**Sociální kontext** doby se mění. Pokud společnosti nechtějí být vnímány jako staromódní a přilákat i nejmladší generace, musí, jak se říká, jít s dobou. Zároveň zde může jít i o řetězovou reakci – pokud se několik společností v určitém sektoru začne veřejně hlásit k podpoře LGBTQ+ práv, další mohou cítit tlak je následovat. Zároveň to může fungovat i naopak – např. společnosti ve státech, které vykazují vysokou míru homonegativity, nebudou i přes vnitřní souznění s otázkami diverzity nic deklarovat veřejně.

Ovšem právě určitou míru otevřené podpory DE&I iniciativ, nebo alespoň každoroční reflexi snah v této oblasti, nyní chce od společností a firem Evropská Unie (Odoabaša & Marošević, 2023). Iniciativy DE&I se pomalu stávají nutnou součástí agendy – a to díky nadnárodní směrnici CSRD.

### **3.3. Nadnárodní směrnice CSRD**

Jednou z legislativních úprav, která je pro české prostředí obzvlášť diskutovaná v poslední době, je v roce 2023 Evropskou unií v platnost přijatá směrnice CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Ta stanovuje, že společnosti s více než 500 zaměstnanci musí za fiskální rok 2024 vydat zprávu o své udržitelnosti, jak ekologické, tak sociální, pod kterou spadají DE&I iniciativy. Od roku 2025 toto reportování bude povinné i pro společnosti, které splňují alespoň dvě z následujících kritérií:

- Mají nad 250 zaměstnanců
- Jejich roční obrat je alespoň 1 000 000 000 Kč
- Jejich aktiva mají rozvahu nad 500 000 000 Kč

Malých a středních podniků s cennými papíry obchodovatelnými na burze se bude reportování postupu v udržitelnosti dle CSRD týkat od roku 2026 (Odoabaša & Marošević, 2023). Jak je tedy vidět, většinu společností v budoucích letech čeká nucená introspekce ohledně jejich působení na přírodní i lidské zdroje.

Zároveň však tlak Evropské Unie není jediný, který je přítomný. V roce 2010 u nás vznikla organizace Pride Business Forum, která sdružuje společnosti a firmy, které se věnují otázce genderové a sexuální rozmanitosti. Snaží se společnostem radit, jak zacházet s jejich LGBTQ+ zaměstnancem a jak z pracoviště udělat více inkluzivní a přátelské místo. Členství v této organizaci je zpoplatněno a její členské společnosti mají možnost získat ocenění LGBTQ+ Friendly Employer, které může pomoci jejich marketingu a také podpořit obraz férového zaměstnavatele. I budování dobrého dojmu vůči LGBTQ+ lidem totiž může být motivátorem pro podporu DE&I iniciativ zaměřených na sexuálně a genderově rozmanité zaměstnání (Ferraro et al., 2023). Kromě toho je ale často zmiňován jako důvod pro větší rozmanitost a začleňování zisk. Jde ale skutečně změřit, zda více DE&I iniciativ vede k vyšším výnosům? Mnoho konzultantských společností by odpovědělo poměrně sebejistě *Ano* (Bourke & Garr, 2017).

### **3.4. Konzultantské společnosti**

Je třeba popsat, jak v korporátní sféře funguje velice široce zastoupený trend konzultantských společností. Je to důležité pro pochopení prostředí, které se snaží implementovat DE&I iniciativy, jež by měly primárně pomáhat lidem cítit se v práci dobře. V realitě korporátního a kapitalistického prostředí se tyto iniciativy mohou přetransformovat ze snahy o rovné příležitosti do snahy o začlenění rozmanitosti za účelem zisku (Adamson et al., 2021). Tím se do popředí nedostává stigmatizovaná a diskriminovaná skupina ani její zástupci a zástupkyně – ale kolos dané společnosti, který se žene za výnosem, o kterém konzultantské společnosti tvrdí, že ho díky DE&I získá. Nejznámější je takzvaná Velká čtyřka (anglicky *Big Four*), která označuje konzultantské společnosti PwC, Deloitte, EY a KPMG. Jsou to právě ony, které přináší nejpřesvědčivější důkazy o prospěchu DE&I na zisk (Bourke & Garr, 2017; *Deloitte Global 2023 LGBTQ+ Inclusion @ Work*, 2023; Edgley et al., 2016), což tvrdí i některé akademické zdroje (Badgett et al., 2019), a proto by se podle nich každá společnost měla diverzitou, rovností a inkluzí zaobírat. Konzultantské společnosti například tvrdí, že větší rozmanitost pomáhá přilákat a udržet talentované zaměstnání, a tedy snížit fluktuaci a tím i náklady vynakládané na nábor. Jazyk, který užívají, jasně spojuje DE&I s firemním úspěchem. Toto je však pokládáno za poněkud problematické, protože to staví ziskovost nad morálku nebo



blaho samotného zaměstnanectva. Vědecké studie navíc přináší mnohem méně jednoznačné výsledky, co se týče propojení DE&I a ekonomické prosperity (Hossain et al., 2020).

V akademickém diskurzu můžeme tento problém pojmenovat jako *business case* vs. *fairness case*. Fairness case je přístup, který zdůrazňuje morální důvody pro rovný přístup k zaměstnanectvu, nikoliv výhody, které to může mít pro firmy. Ovšem právě pomocí business case argumentů se konzultantské společnosti, ale i někteří výzkumníci a výzkumnice, snaží prosadit větší diverzitu, rovnost a inkluzi LGBTQ+ lidí na pracovišti (Badgett, 2020). Pro většinu lidí je srozumitelné, že vedení společnosti potřebuje vidět zelená čísla a dlouhodobý prospěch firmy, aby uvolnilo finance na řešení DE&I. Jak ale poukazují Edgley et al. (2016), tento způsob provazování DE&I s komerčním úspěchem může být jen nástrojem pro zachování tradičních struktur moci a nerovnosti. Zároveň tento přístup často segmentuje lidskou rozmanitost do homogenních skupin s jasně vymezenými hranicemi. Lidská identita, jak už ale bylo diskutováno v sekci o intersekcionalitě, taková ale nebývá. Na druhou stranu je těžké při hledání systémových řešení (na úrovni státu i komerční společnosti) posuzovat každý případ jednotlivě. Některá plošná opatření navíc jsou prospěšná, např. vyrovnání benefitů pro registrované a sezdané páry. Když se ale vrátím ke kritice Velké čtyřky a jiných konzultantských společností, je nutné poukázat na nejasnou metodologii, kterou jejich výzkumné zprávy, whitepapery a články užívají a která může snižovat důvěryhodnost jejich závěrů. Nebývá výjimkou ale spíše pravidlem, že se nejprve představují výsledky, metodologie a popis souboru následuje až na konci a ve značně kondenzované formě.

Rigoróznější, důslednější a transparentnější metodologie akademických studií týkajících se DE&I a jeho vztahu k prosperitě a zisku společnosti může být důvodem, proč odborná literatura přináší rozporuplné výsledky. Většinou je vztah mezi DE&I a ziskem spíše slabší. To však neznamená, že DE&I firmám neprospívá – jen nejspíš ne tak přímočaře, jak to prezentuje Velká čtyřka a jiné konzultantské společnosti. Z vědeckých studií víme, že formální i neformální podpora sexuálně a genderově rozmanitých osob na pracovišti pomáhá předcházet diskriminaci a snižuje negativní reakce na stigmatizovanou identitu (Webster et al., 2018). Zároveň by tato podpora měla zvyšovat pozitivní postoj vůči zaměstnavateli, což zase zvyšuje produktivitu a kolegiální a snižuje volatilitu zaměstnaných, jak ve své studii popisuje Webster et al. (2018). Iniciativy na podporu diverzity by také měly zvyšovat inovativnost, což vede k vyšší výkonnosti firem, jak popisuje Hossain et al. (2020). Tito autoři také tvrdí, že firmy zabývající se diverzitou si vedou lépe než firmy, které na ni nedbají. Ve zdravotnických

prostředích je implementace diverzity spojována i s lépe vnímanou kvalitou péče a mírnějším průběhem potíží pacientstva (Gomez & Bernet, 2019).

Celá problematika diskrepance výsledků mezi konzultantskými a akademickými institucemi má však ještě jednu dimenzi, kromě již zmíněné metodologické stránky. Konzultantské společnosti mají mnohem snazší přístup k datům korporátních společností a mají také většinou více finančních prostředků. Zároveň jsou vázány mlčenlivostí o datech své klientely. Přestože tedy nabádám ke zdravé opatrnosti při pohlížení na závěry od Velké čtyřky, nelze přehlédnout, že mají oproti akademickým pracovníkům a pracovnícím výhodnější pozici pro zjišťování informací z této sféry. Ta samá výhoda jim však může svazovat ruce a zabraňovat transparentnosti.

### 3.5. Pinkwashing

Dalším aspektem, který je možným důsledkem instrumentalizace DE&I iniciativ, je **pinkwashing**. Tento termín odkazuje na *social washing*, tedy zavádějící užívání marketingu a reklam, aby společnost budila sociálně odpovědný nebo udržitelný dojem (Lanzalonga et al., 2023). Snaha vypadat jako sociálně odpovědný podnik je užívána pro přilákání rozmanitých talentovaných pracujících, a díky nim zvýšení obrátu (Maks-Solomon & Drewry, 2021). V případě pinkwashingu nemusí jít pouze o společnosti a firmy, např. Izrael je dlouhodobě kritizován pro propagování dojmu LGBTQ+ oázy, přestože neheterosexuálním a genderově rozmanitým lidem neposkytuje rovná práva (Hartal, 2022). Korporátní pinkwashing má často podobu červnového přebarvení loga. Červen je označován za Pride Month, tedy měsíc hrdosti a viditelnosti LGBTQ+ lidí. Tento koncept měsíce června odráží historické události v USA, kdy v roce 1969 došlo k Stonewallským vzpourám proti systémovému a policejnímu násilí na neheterosexuálních a genderově rozmanitých lidech (Goodman, 2022). Tento trend přebarvování loga, a tedy i určité podpory LGBTQ+ komunity, je zaznamatelný i u nás v České republice. O pinkwashing se jedná v případě, kdy ale podpora přebarvením loga začíná i končí. Daná společnost by ideálně měla podporu vyjádřit i vnitřními předpisy, narovnáním diskriminace dané zákony a podporou širší LGBTQ+ komunity např. finančními dary.

Nyní bylo popsáno korporátní prostředí, ve kterém DE&I operuje – prostředí, kde se cení hlavně zisk (ať už samotných společností, nebo konzultantů, kteří jim radí). Toto téma bylo nutné zmínit, i přestože se tato práce staví více do pozice fairness case studie. Výzkumná část nebude zjišťovat, o kolik procent se po zavedení queer zaměstnaneckých skupin a rovných benefitů zvýšil příjem společností. Naopak, bude se dívat na menšinový stres a jednotlivé

řadové a HR zaměstnanectvo, které je s iniciativami diverzity, rovnosti a inkluze v přímém styku. Fairness case však není možné oddělit od business case přístupu, který je v této oblasti pracovní psychologie a pracovního zdraví tak všudypřítomný.

### **3.6. Dopad DE&I na LGBTQ+ zaměstnanectvo**

Dopad iniciativ diverzity, rovnosti a inkluze na menšinové stresory u nás dosud nebyl dostatečně prozkoumán. Většina studií ohledně diverzity se snaží prošetřit pouto těchto iniciativ k výkonu, inovativnosti, ziskovosti nebo volatilitě (Sabharwal et al., 2019). Nemnoho studií se dívá na vztah DE&I a jejich dopad na well-being nebo duševní pohodu LGBTQ+ zaměstnanectva (Donaghy & Perales, 2022; Perales, 2022). Přitom studie, které se duševním zdravím neheterosexuálních a genderově rozmanitých lidí zaobírají v kontextu práce poukazují na nutnost tvorby LGBTQ+ přívětivých pracovišť, aby byly alespoň z části kompenzovány (nebo alespoň neprohlubovány) rozdíly v duševním zdraví, které mezi LGBTQ+ a většinovou populací panují (Owens et al., 2022). Vyšší míra psychické nepohody neheterosexuálních lidí oproti heterosexuálním lidem byla zjištěna i na českém vzorku (Pitoňák et al., 2023, 2024). Tento rozdíl si opět můžeme vysvětlit působením menšinových stresorů, které působí na menšinovou populaci nad rámec běžného životního stresu. Zároveň ale jedna z mála studií na toto téma ukázala, že podpora diverzity na pracovišti sice byla asociována s nižší mírou diskriminace a zvýšením pracovního well-beingu, duševní pohodu zaměstnanectva to ovšem neovlivnilo (Lloren & Parini, 2017). Dobrou zprávou pro organizace však může být, že nějaký dopad tyto iniciativy nejspíš mají, a to včetně snížení odchodovosti LGBTQ+ zaměstnanectva (Sabharwal et al., 2019). Tento poznatek může být využit i jako business case argument, ovšem přechod mezi zaměstnáními může být sám o sobě značně stresující – a tedy delší doba v jednom zaměstnání může přinášet sexuálně a genderově rozmanitým lidem větší pohodu a stabilitu. Také se zdá, že DE&I iniciativy v podobě zaměstnaneckých skupin a školení ohledně LGBTQ+ témat mohou zažehnout podporu cisheterosexuálních kolegů a kolegyň, což dle Perales (2022) vede i k vyššímu well-beingu jejich LGBTQ+ spoluzaměstnanectva.

Na to, jak dopadají různé iniciativy diverzity, rovnosti a inkluze na neheterosexuální a genderově rozmanité pracovníctvo v České republice a jak ovlivňují jejich menšinový stres na pracovišti, se podíváme v níže realizovaném výzkumu.

## II. Empirická část

V této části navazuji na poznatky popsané v literárně-přehledové části a představuji vlastní výzkum provedený za účelem prozkoumat menšinový stres LGBTQ+ pracujících v českém prostředí. Byl zvolen kvalitativní design výzkumu, přičemž bylo provedeno celkem patnáct polostrukturovaných rozhovorů s osobami ze třinácti rozdílných pracovišť. Důraz byl ve výzkumu kladen i na to, jak samotní pracující vnímají iniciativy DE&I a zda je subjektivně hodnotí jako prospěšné pro zmírnění menšinového stresu v práci. Cíle výzkumu i jeho metodologie je níže pečlivě popsána, následuje analýza výpovědí respondentstva a diskuse nad nimi.

### 4. Cíl výzkumu

Poznatky představené v literárně-přehledové části ukazují, že fungování menšinového stresu na pracovišti není v českém prostředí příliš probádáno. Lze předpokládat, že bude menšinový stres fungovat podobně jako v jiných kontextech, ovšem v této práci ho propojuji s iniciativami diverzity, rovnosti a inkluze, což představuje poměrně nový úhel pohledu. Z tohoto důvodu má výzkum i částečně explorační charakter. Formulovala jsem dvě hlavní výzkumné otázky:

- Jak se menšinový stres projevuje na pracovišti?
- Jak DE&I iniciativy ovlivňují LGBTQ+ osoby na pracovišti?

V rámci této práce jsem se rozhodla využít kvalitativní metodu, a to polostrukturovaný rozhovor. Ten umožňuje hlubší porozumění menšinovému stresu na pracovišti a zároveň ponechává prostor respondentstvu vyjevit možná nová témata, na které mohou navázat výzkumníci a výzkumnice v budoucích pracích. To je i záměrem tohoto výzkumu – může jít o práci otevírající v českém prostředí téma, které není příliš diskutováno. Více pozornosti než na zkušenosti LGBTQ+ lidí na pracovišti se dosud výzkumy soustředily na neheterosexuální zkušenost v prostředí školy nebo rodiny (Brunerová, 2022; Křišová, 2019). Neopomenutelným přínosem je i možnost zjistit, jak sami LGBTQ+ lidé vnímají iniciativy, které tvrdí, že mají přispívat k jejich lepší duševní a sociální pohodě na pracovišti. Zjistit, jak je sami lidé, v jejichž jménu jsou prosazovány, vnímají, je zcela zásadní pro to, aby nedocházelo k další stigmatizaci či nakládání další zátěže menšinového stresu. Tato práce a její závěry mohou být přínosné nejen pro psychologické odbornictvo, které se zajímá o LGBTQ+ psychologii či psychologii práce a

organizace, ale i pro širší okruh lidí pracujících ve společnostech, kde se zajímají o otázky diverzity, rovnosti a inkluze.

## 5. Metodika

### 5.1. Sběr dat a procedura

Nejprve byla definována cílová skupina. Tou hlavní byly zletilé neheterosexuální anebo genderově rozmanité osoby pracující alespoň 20 hodin týdně v zaměstnání, kde byly v kontaktu alespoň s jedním kolegou a jedním nadřízeným. Tato podmínka byla důležitá vzhledem k povaze výzkumných otázek. Zkoumat menšinový stres např. u překladatelů na volné noze nebo studujících, co občas chodí na brigádu, by na ně nepřineslo odpovědi. Bylo důležité, aby respondentstvo v práci trávilo velkou část svého týdne a mělo kontakt s dalšími lidmi pro danou společnost či firmu pracujícími. Právě v mezilidských interakcích se totiž může vyjevovat homonegativita, nebo je třeba bilancovat zastírání identity, tedy se nějak vyrovnávat s faktory menšinového stresu. Zároveň lidé pracující sami většinou neřeší otázky DE&I iniciativ. Druhou populaci tvořily lidé, v jejichž oficiálním popisu práce je zaobírat se diverzitou, rovností a inkluzí. Po takovémto definování kýžených populací se přešlo k jejich rekrutaci.

Respondentstvo bylo z většiny (N = 11) nalezeno skrz organizaci Pride Business Forum. Počet oslovených osob skrze Pride Business Forum byl přibližně dvojnásobný, ovšem při nastínění tématu rozhovoru některé osoby přestaly komunikovat a k rozhovoru tak nakonec nedošlo. Zbylé respondentstvo (N = 4) bylo nalezeno skrze inzerci na sociální síti Facebook ve skupině pro sexuálně a genderově rozmanité osoby. Žádná z osob získaných skrz Facebook se mnou nebyla dříve v kontaktu.

Před samotným rozhovorem bylo respondentstvo informováno o formě a účelu výzkumu i o jeho výstupech. Bylo velmi důležité zmínit, že jsou rozhovory realizovány nejen za účelem mé diplomové práce, ale také v rámci spolupráce neziskové výzkumné organizace Queer Geography, které jsem členkou, s Pride Business Forem. Tato spolupráce je realizována formou malého grantu od Pride Business Fora pro Queer Geography na výzkum pracovní pohody LGBTQ+ pracujících a potřeb DE&I pracovníctva. Výstupy z rozhovorů s DE&I specialistkami budou hlouběji rozebírány právě v rámci tohoto grantu. V této diplomové práci mají podpůrný charakter a nejsou vzhledem k mým výzkumným otázkám stěžejní. Této informace si však muselo respondentstvo být vědomo předem, aby se mohlo informovaně rozhodnout o své účasti. Další aspekty etiky výzkumu rozebírám níže v tomu určené kapitole.

Všechny polostrukturované rozhovory proběhly online skrz Microsoft Teams, což zajistilo uniformní prostředí pro všechny respondenty a respondentky. Stejný zážitek a stejný dojem byl

zajištěn i tím, že jsem při všech schůzkách měla kromě stejného virtuálního pozadí i stejný účes a oděv. Rozhovory byly se souhlasem respondujících nahrávány a následně přepsány.

Účast ve výzkumu nebyla honorována. Průměrná délka rozhovoru byla 46 minut ( $M = 46$ ), přičemž nejdelší rozhovor trval 59 minut a nejkratší 35 minut. Polostrukturovaný rozhovor se vždy týkal několika okruhů témat. Připravený konverzační scénář (Příloha 2) se v některých aspektech lišil pro LGBTQ+ zaměstnanectvo a pro DE&I specialistky. Pro příklad: otázky na téma načasování osobního coming outu byly rozebírány u LGBTQ+ osob, u DE&I specialistek (až na jeden případ) neměly opodstatnění, protože šlo o heterosexuální a cis osoby.

Okruh témat u rozhovorů s LGBTQ+ zaměstnanectvem zahrnoval otázky na jejich prožitky v práci, následovaly otázky na výskyt konkrétních forem menšinového stresu a pak dotazy na vnímání DE&I iniciativ. U DE&I specialistek byla první část stejná, bavily jsme se o jejich prožitku v práci, následně obecně o LGBTQ+ diverzitě na pracovišti a významu DE&I LGBTQ+ iniciativ.

V Příloze 2 lze nalézt oba diskusní scénáře, které byly využity. Zároveň je třeba zdůraznit, že se jednalo o polostrukturovaný rozhovor, okruhy ani otázky tedy nepředstavovaly mantinely, co pevně vytyčovaly strukturu rozhovoru (Hendl, 2023). Šlo o vodítka, jak se dostat k tomu, co bude tematizovat samo respondentstvo. Mnohdy se stalo, že respondentstvo řeklo něco, co ve scénáři nebylo, a u čeho jsme se zastavili, aby to bylo hlouběji prozkoumáno. V posledních rozhovorech byly již přítomny stopy vyčerpání témat a postupně se přestala objevovat nová témata, což značilo, že je vhodný čas ukončit sběr dat a věnovat se analýze získaného materiálu. Sběr dat jsem zahájila v únoru 2024 a ukončila v dubnu 2024.

## **5.2. Výzkumný soubor**

Výzkumný rozhovor tvořilo celkem patnáct osob ze třinácti rozdílných společností. Při vytváření designu výzkumu jsem se rozhodla vyslechnout si nejen perspektivu LGBTQ+ osob, ale i lidí, kteří na pracovišti zaštiťují a implementují DE&I iniciativy. První jmenovaná skupina, tedy genderově a sexuálně rozmanití lidé, jsou z výzkumného hlediska považováni za těžko dostupnou skupinu (Pitoňák, 2021). Byli zároveň skupinou mého primárního zájmu, jejichž výpovědi byly zcela klíčové. Rozhovory s DE&I specialistkami jsem považovala za doplňkové, osvětlující náhled do tvorby mechanismů a pravidel, podle kterých pak zaměstnanectvo funguje.

Celkový soubor tedy tvořilo 15 osob, z toho:

- 10 LGBTQ+ osob
- 6 DE&I specialistek

Součet výše uvedených čísel nedává celkový počet respondentstva ( $N = 15$ ), a to z toho důvodu, že v jednom případě byla osoba zodpovědná za DE&I iniciativy zároveň i neheterosexuální. Věk participantstva se pohyboval v rozmezí 25-50 let, přičemž odhadovaný věkový průměr LGBTQ+ respondentstva byl nižší než odhadovaný věkový průměr DE&I specialistek. Přesný věk nebyl sbírán z důvodu zachování anonymity a z důvodu nerelevantnosti k výzkumným otázkám. Respondentstvo celkem tvořilo 8 žen, 6 mužů a 1 genderově rozmanitá osoba, která se neidentifikovala s konkrétním označením svého genderu. Z tohoto celkového počtu celkem 6 žen pracovalo na pozici, kde měly na starosti iniciativy ohledně diverzity, rovnosti a inkluze. Zajímavé je, že ze zaměstnaneckva, které bylo LGBTQ+ a jejich oficiální náplň práce se nikterak netýkala DE&I témat ( $N = 9$ ), se i tak celkem 5 osob výrazně podílelo na chodu LGBTQ+ iniciativ jejich pracoviště. Přestože byly v celkovém vzorku společností zastoupeny i společnosti s převažující manuální činností, všechno respondentstvo vykonávalo spíše více kvalifikovanou práci, nepodařilo se sehnat respondujícího tzv. „od pásu“.

Většina společností ( $N = 11$ ) byla mezinárodních. Velikost společností z hlediska počtu zaměstnaneckva byla u celkového vzorku značně různorodá:

- 4 společnosti zaměstnávaly do 100 osob
- 3 společnosti zaměstnávaly 100 až 500 osob
- 4 společnosti zaměstnávaly 1000 až 2000 osob
- 2 společnosti zaměstnávaly přes 5000 osob

Tato variabilita zajistila zjištění zkušeností ze vskutku rozmanitých pracovních prostředí. Společnosti se zabíraly širokou plejádou sektorů, je zastoupeno IT odvětví, marketing, farmaceutický průmysl, či např. přepravní společnost. Stejně tak byl rozmanitě sestaven vzorek i z hlediska geografické pozice. Celkem 8 společností sídlilo v Praze, 5 společností bylo z jiných regionů (Středočeský, Jihočeský, Moravskoslezský a dvakrát Jihomoravský). Co se týká respondentstva, tak dvě třetiny ( $N = 10$ ) bydlely v Praze, zbytek ( $N = 5$ ) žil jinde v České republice.



Ve dvou případech jsem mluvila jak s osobou z dané společnosti zajišťující DE&I iniciativy, tak s osobou ze zaměstnanectva. Tyto dvojice rozhovorů byly vždy provedeny samostatně, abych získala neovlivněnou perspektivu obou osob na procesy menšinového stresu a iniciativy DE&I a mohla případně porovnat diskrepance ve výpovědích. Tento model nemohl být užít u všech pracovišť hned z několika důvodů. Jak bylo zmíněno, často za LGBTQ+ diverzitu zodpovídala osoba, která oficiálně zastávala zcela jinou pozici a tuto funkci vykonávala nad rámec své běžné pracovní doby a náplně. V jiných případech zase osoba zodpovídající za DE&I nesvolila k rozhovoru. Ve dvou případech si LGBTQ+ respondentstvo nepřálo, abych kontaktovala někoho dalšího z jejich společnosti, protože nechtělo, aby jejich společnost věděla, že o tomto tématu vypovídalo pro účely diplomového výzkumu.

### **5.3. Metody zpracování a analýzy dat**

Nahrávky rozhovorů byly vždy doslovně přepsány v programu Microsoft Word nejprve pomocí funkce Diktovat a následně byly při poslouchání rozhovoru začištěny. Zvažovala jsem i možnost využít online přepisový software, ale z důvodu etiky jsem se k této možnosti nakonec nepřiklonila. Online přepis by znamenal ztratit kontrolu nad tím, kde jsou data respondentstva uložena.

Pro analýzu takto zpracovaných dat byla využita tematická analýza. Jak popisují Braun a Clarke (2006) jde o kvalitativní metodu zpracování dat, která spočívá v identifikaci témat. Umožňuje nejen vyhledání opakujících se vzorců napříč záznamy, ale i jejich porovnání. Přepsané rozhovory jsem četla a v průběhu tvořila kódy témat, která se tam vyskytla. Ze získaných kódů jsem následně mohla vytvořit vyšší tematické celky a analyzovat souhrnně všechny rozhovory. Pro kódování byl využit program MAXQDA.

### **5.4. Etika výzkumu**

Etické aspekty výzkumu byly řádně ošetřeny. Všechno respondentstvo bylo před samotným rozhovorem informováno písemně o jeho účelu, tématu a způsobu naložení s výstupy. Před zahájením samotného dotazování byl dále přečten informovaný souhlas (Příloha 1), kde byly cíle výzkumu opět představeny spolu s právy respondentstva. Každý byl poučen o tom, že může svou účast kdykoliv ukončit. Zároveň byla zdůrazněna i možnost do týdne od konání rozhovoru požádat o smazání audiovizuální nahrávky rozhovoru a vyřazení ze studie. Respondentstvu jsem také zdůraznila, že nemusí odpovědět na vše, na co se jich zeptám a že je hloubka odpovědí zcela na nich. Byli také poučeni, že mohou v případě, kdy by v nich cokoliv z probíraného vyvolalo negativní pocity, rozhovor ukončit, či mi to sdělit a můžeme to spolu ošetřit. Byla

jsem v případě potřeby připravena provést krizovou intervenci, případně odkázat respondující osobu na krizovou, poradenskou či terapeutickou službu. Pravděpodobnost potřeby zásahu tohoto typu však byla velmi malá a vskutku nic z těchto opatření nebylo třeba využít při žádném z rozhovorů. Taktéž nikdo z respondujících nezažádal o smazání svých dat ve vymezené lhůtě. Respondentstvo dostalo na začátku také prostor se na cokoliv doptat. Možnost položit dotazy nebo cokoliv sdílet dostalo respondentstvo i po zakončení rozhovoru.

Po informovaném souhlasu následovalo poučení respondentstva o nahrávání a získání jejich verbálního svolení k započetí nahrávky. Ke všem nahrávkám jsem měla přístup pouze já. Nahrávky byly uchovány na cloudovém úložišti účtu Microsoft, který byl zhotoven za účelem tohoto výzkumu. Dále byla kopie uchována na šifrovaném USB disku. Všechny nahrávky však existovaly pouze do momentu, kdy byly přepsány.

Samotný přepis byl již technicky diskutován výše. Co je však třeba doplnit v této části je jeho anonymizace. V případě, že respondující osoba řekla jméno společnosti, pro kterou pracovala, byla tato skutečnost přepsána jako Společnost. Pokud osoba řekla jméno některého z kolegů či kolegyně, bylo přepsáno jako Kolega či Kolegyně. Pokud jsem já sama v daném rozhovoru danou osobu oslovila, přepsala jsem jejich jméno jako Respondent\*ka. Každý rozhovor také získal unikátní kód, kterým byl dále označován. Číslo označovalo společnost, písmeno Q bylo označením pro LGBTQ+ osobu, písmeno D bylo označením pro DE&I specialistku. Skutečná identita respondentstva je známa pouze mně.

## 6. Výsledky

V této části představuji výsledky svého výzkumu, přičemž zodpovídám výzkumné otázky pomocí popsání jednotlivých témat, která se při analýze rozhovorů objevila. Samotný proces tematické analýzy proběhl standardním způsobem, jak popsaly Braun a Clarke (2022) ve své publikaci. Úplně prvotní poznámky k rozhovorům jsem tvořila vždy po skončení nahrávky. Zapsala jsem si několik témat, která mi přišla pro daný rozhovor klíčová. Podrobnější obeznámení s daty proběhlo během poslechu nahrávek a jejich přepisu. Tato fáze byla důležitá i pro nacítění tónu hlasu respondentstva a jejich emocí. Následně byly v každém přepisu vyznačeny věty nesoucí určitý význam, který byl zaznačen kódem. Kódy jsem posléze začala používat opakovaně, případně dle uvážení některé kódy sloučila, když dávaly dohromady smysl. Po nakódování všech rozhovorů jsem se podívala na výsledek s odstupem a rozřadila jednotlivé kódy do větších tematických celků. V tuto chvíli jsem se vrátila ke svým poznámkám pořízeným po každém z rozhovorů, abych ověřila, že nebyla opomenuta.

Na základě takto provedené tematické analýzy bylo odhaleno celkem osm větších tematických celků. Témata svými názvy nepokrývají celý teoretický rámec menšinového stresu, jak byl představen v literárně-přehledové části, ale menšinový stres se jimi proplétá. Samotné respondentstvo akcentovalo mnohdy jiné aspekty své pracovní zkušenosti, než jsem očekávala, ne vždy v souladu s terminologií menšinového stresu. Přesto lze stopy menšinového stresu, stigmatizace nebo třeba mikroagresí v tématech vysledovat. Často vznikly kódy přímo odkazující na teorii menšinového stresu, ale následně byly rozřazeny do větších tematických celků, protože to tak v kontextu výpovědí respondentstva dávalo větší smysl a lépe zachycovalo jejich zkušenost.

První výzkumná otázka zněla: **Jak se menšinový stres projevuje na pracovišti?** Tato otázka měla za cíl prozkoumat, s čím se v práci LGBTQ+ setkávají a jakou formu na sebe berou menšinového stresory. Nalezenými tématy odpovídající na tuto otázku jsou tato témata:

- zastírání identity
- homonegativita
- vliv vedení
- práce nad rámec práce

První dvě jmenovaná témata vznikla přirozeně při analýze, zároveň jsou to dva významné aspekty proximální formy menšinového stresu. Zastírání identity pro některé respondentstvo bylo přítomno pouze na počátku jejich pracovního poměru, jiní byli od začátku otevření,

příčemž jejich sexuální či genderová identita mohla být v důsledku cisheteronormativních očekávání pro jejich pracovní okolí překvapující. V práci se každý z respondujících setkal s nějakou formou homonegativity, přestože ne vždy pro ně tento zážitek byl nějak subjektivně stresující, zejména pokud šlo o nějaký vtip na adresu LGBTQ+ identity. Přímo nadřízená osoba i nejvyšší vedení společnosti a jeho postoj k LGBTQ+ tématům, který může vytvářet další přidáný stres či naopak podpůrné prostředí, zásadně ovlivňuje pracovní zkušenost sexuálně a genderově rozmanitých lidí. Poslední téma, práce nad rámec práce, poukazuje na zatížení LGBTQ+ pracovníctva organizací DE&I iniciativ či edukační činností nad rámec jejich pracovních povinností. Toto téma se významněji prolíná i do níže uvedené druhé výzkumné otázky, zároveň existuje překryv nebo alespoň propojenost tematických celků i jednotlivých kódů napříč skoro všemi objevenými tématy.

Druhá výzkumná otázka zněla: **Jak DE&I iniciativy ovlivňují LGBTQ+ osoby na pracovišti?** Jejím cílem bylo zjistit, jak tyto iniciativy reálně ovlivňují pracovní zkušenost LGBTQ+ lidí, jak jsou jednotlivé formy iniciativ oceňovány a vnímány. Pro zodpovězení dané otázky se na základě analýzy vynořila následující témata:

- sociální opora
- viditelnost a informovanost
- pocit bezpečí
- nespokojenost s DE&I na pracovišti

Zaměstnaneckým skupinám se bude věnovat téma sociální opory, kde je tato opora často cítit. Pro mnohé bylo také důležité, že se o LGBTQ+ lidech v jejich práci mluví, jsou na to školení a je přebarvováno logo. I to pomáhá tvořit pocit bezpečí, který mohou podporovat i různé nástroje, jak se ohradit, když by někdo z důvodu homonegativní motivace tento pocit porušil. Zároveň však některé respondentstvo vnímá ze strany své společnosti nedostatečnou podporu právě LGBTQ+ lidí. Na závěr této části jsem se také rozhodla krátce porovnat výpovědi LGBTQ+ respondentstva a DE&I specialistek, aby byly vidět jejich shody i odlišnosti ve vnímání DE&I iniciativ a LGBTQ+ pracovní zkušenosti.

### **6.1. Zastírání identity**

Jelikož je zastírání identity centrálním procesem menšinového stresu, stalo se i jedním ze stěžejních témat LGBTQ+ lidí na pracovišti. Věnovala jsem se mu již v literárně-přehledové části, nyní ho však rozeberu z pohledu respondenstva a jejich zkušeností se zastíráním identity na pracovišti.

Všichni respondující byli alespoň k někomu ze svých kolegů a kolegyně otevření ohledně své sexuální či genderové identity, avšak míra otevřenosti se velmi lišila. Pro některé bylo nutné nejprve získat důvěru ve své kolegy a kolegyně a vytvořit si s nimi i přátelské vazby. Další chtěli být otevření k lidem, se kterými jsou v úzkém pracovním kontaktu, ale k ostatním si zachovávali odstup.

*„... (ví to) třeba nějak do deseti lidí, že to asi vyjde. Jsem se jako opravdu svěřil, ale to bylo na základě toho, že už se jako známe, že jsme defacto i přátelé dá se říct, takže tam spíš na váze nějaké důvěry. Takže plus mínus deset lidí to asi bude vědět opravdu otevřeně.“ (8Q)*

Ukázalo se, že někdo zastíral svou identitu vágními odpověďmi na osobní dotazy, aby nebyla jeho sexuální identita známa:

*„Určitě jsem o nějaké jako svojí orientaci a identitě mluvil s členy a členkami mého týmu, ale že bych nějak jako otevřeně a často mluvil o tom jako s dalšími lidmi... Určitě je pravda, že jsem se vyhýbal některým jako tématům a na některé otázky jsem odpovídal spíš obecně, abych nemusel jako zabíhat do detailů.“ (6Q)*

V jednom případě došlo ke zlomu po střelbě v LGBTQ+ podniku Tepláreň v Bratislavě – od daného momentu chtěl daný respondent svou identitu více tematizovat v rámci práce. Tématu aktivátorů pro angažovanost v rámci LGBTQ+ iniciativ se budeme věnovat hlouběji v textu. Pro jiné osoby nenastal zásadní zlom, nebo nebyl nejprve nutný blízký vztah ke kolegům a kolegyním pro nezastírání vlastní identity. Potřebovali však nejprve zjistit, jaká ohledně LGBTQ+ témat panuje na pracovišti atmosféra. To popisuje i respondent z větší technologické společnosti:

*„Trvalo mi asi dva, měsíc a půl v té práci, než jsem... zjistím, dal jsem si chvilku, než zjistím, jaká je vlastně situace v okolí. Ale v pohodě. Myslím si.“ (3Q)*

Vyčkávání s otevřeností ohledně identity však může tvořit vnitřní ostražitost a nutnost hlídat, co člověk říká a komu. Zároveň to může vést až k jistému odstupu od kolegů a kolegyně, a tedy ztížení tvorby sociálních vazeb, o čemž vypovídá i muž identifikující se jako gay, který pracuje přes deset let ve stejné společnosti:

*„Já jsem byl rozhodnutý držet práci a domov separátně. Ale přišel jsem na to, že je to těžší, než člověk čekal. Že jako skutečně těch sociálních kontaktů bylo tehdy v té kanceláři hodně, dost. To jsme neměli ty automatizace, všichni jsme byli v kanceláři hodně blízko.“*

*V takovou chvíli je těžký to kontrolovat a nepřidává to, jak bych to řekl, ničemu dobrému. Nevede to na žádný dobrý místo. Tohle mě zarazilo. Že dokud se to neví, tak si myslím, že je třeba dávat hrozný pozor... Je to takový základ pro to držet takovou odtažitost, že jo. Člověk pak radši do těch rozhovorů nezabředne, aby se nemusel složitě vyhrabávat.“ (1Q)*

Pro některé respondenty vedlo zastírání jejich sexuální či genderové identity k sociálnímu odstupu od ostatních, následná otevřenost vedla k posílení důvěry mezi nimi a jejich týmy. To popisuje například následující respondent, který pracuje v nadnárodní společnosti v Praze a identifikuje se jako gay:

*„Vím, že někteří to vnímají jako určité gesto... Posílení a vybudování vzájemné důvěry, že si jakoby váží toho, že jsem s nimi mluvil otevřeně i osobně nejenom o pracovních věcech, ale i jak to mám jako v osobním životě. Že nám to pomáhá tomu, jakoby pomáhá vytvářet jako vzájemnou důvěru i pro tu práci, kterou spolu každý den děláme.“ (Q6)*

Posilování kolektivu byl jeden z důvodů či benefitů, které zmiňovaly i DE&I specialistky pro implementaci LGBTQ+ DE&I iniciativ. Chtějí, ať se všechno zaměstnanectvo cítí v práci dobře a může být samo sebou.

Podle několika respondujících bylo jejich okolí po jejich coming outu překvapeno, protože danou osobu do té doby považovalo za cisheterosexuální, což poukazuje na heteronormativní očekávání společnosti a případný dosavadní passing daného respondentstva. V jednom případě bylo ovšem od dané respondentky pracovním kolektivem očekáváno, že žije se ženou, a kolegy a kolegyně překvapovala informace, že má partnera muže, jak popisuje níže:

*„To je jako vtipný, protože já jsem bi a žiju s mužem. Zároveň vedu queer skupinu a dělám diverzitu a všichni automaticky počítají s tím, že mám doma ženskou, to je takovej humor... jako já musím říct, že pro mě to třeba hrozně jako je těžký, protože ta moje pozice zase srkz tu moji identitu je to v něčem hrozně jednoduchý, protože já bych měla stoprocentní passing a nemusela bych vlastně říkat nikomu nic.“ (10D)*

Samotný moment coming outu býval často popsán jako bezproblémový, reakce kolegů a kolegyně byla neutrální, případně pozitivní, často se tato informace přešla, nikdo se u ní nepozastavil. Většinou to respondující osoby totiž řekly mezi řečí, že mají např. partnera stejného pohlaví, nebo aktivně svou identitu sdílely při neformálním rozhovoru. Nebylo ojedinělé, že informace o jejich sexuální či genderové identitě vyvstala mimo prostředí práce, třeba při neformálním setkání u piva. V jednom případě společnost však praktikovala pro

daného respondenta velmi nekomfortní rituál, kdy při celofiremních setkáních každý řekne něco ze svého života, včetně informace o rodinném stavu:

*„Oni sice to jakoby odprezentují jo, ať už jsme třeba měli zrovna ty firemní akce, tak tam jako řeknou, že tady vítáme jakoukoliv jinakost, což je fajn, jenže pak ta realita, pokud to někdo tak opravdu má, tak nemusí se cítit úplně komfortně, jako se k tomu hnedka přiznat... Není to vždycky úplně jednoduché jakoby v tom smyslu, že člověk se může zdát těm všem ostatním jakoby v uvozovkách „normální“... takže tam je to někde trošku nepříjemné, že se člověk nemusí cítit úplně v pohodě jako před všemi se hnedka vyoutovat, udělat ten coming out.“ (Q8)*

Z této citace je i patrné, že přestože daná firma deklaruje otevřenost k jinakosti, nejspíš to nestačí pro pocit bezpečí daného respondenta sdělit svou identitu. Zároveň podobná deklarace pozitivního přístupu k (sexuální a genderové) rozmanitosti je velmi důležitá. Pro mnohé respondující je to jeden z faktorů, který by zvažovali při změně práce. Jak popsala následující respondentka, nepřála by si v práci předstírat, že je někým, kým není:

*„Nenastoupila bych do firmy, o který vím, že vyloženě jako todlecto (LGBTQ+ diverzitu) nepodporujou, prostě nějaká jako proti tomu, protože říkala bych si jako, tam asi by to nebylo tak samozřejmý. Jakože tam bych musela ze sebe třeba dělat někoho jinýho, a to mně moc nejde.“ (7Q)*

Několik respondujících bylo otevřených ohledně své identity zcela od začátku, například již při ucházení se o danou pracovní pozici. Jeden mladší respondent to bral jako formu své vlastní ochrany a možnost, jak vyfiltrovat případné netolerantní prostředí. Hovořil proto již na pohovoru o své aktivistické činnosti v rámci LGBTQ+ témat. Zároveň jiná respondentka popisovala, že skrýváním své identity by z toho na pracovišti mohla udělat zbraň proti sobě – její identita by se mohla stát předmětem kancelářské šušky. Jiný respondent na svém pracovišti zase oceňoval, že nikdo jeho sexualitu neřeší, a právě ničící identita se nestává předmětem klevetění či pomluv. Uvedl to na příkladu svého kolegy, se kterým se potkal na průvodu hrlosti Prague Pride. Toto může opět ukazovat na určitou formu passingu, který byl zmíněn již výše. Někteří respondenti se ovšem považovali za vizuálně „jasné“ neheterosexuální osoby, přesto nějakou verbální formou všichni coming out provedli.

*„Já jsem měl kolegu, pracoval jsem s ním na projektu jedenáct let zpátky a samozřejmě byli jsme spolu v cizině, byli jsme spolu všude. Neřešili jsme to vůbec a loni jsme se potkali na*

*Pridu. A právě tohle, ta skutečnost, že ono to vlastně nemusí... nemusíte to mít na čele nalepené, protože to někdo někomu řekne. To u nás není potřeba. My si to kdyžtak řekneme navzájem. To se mi u nás v práci moc líbí. Když se to někdo dozví, tak řekne OK a jde dál.“ (1Q)*

## **6.2. Homonegativita**

Dalším tématem, které se objevilo, byla homonegativita. Tu lze vnímat v kontextu jak té zvnitřněné, kterou projevovali sami respondující, tak té vnější, se kterou se setkávali. Nejprve popíšeme zvnitřněnou homonegativitu, která se objevovala zejména ve formě tolerování či přecházení mikroagresí, nejčastěji vtipů mířených na členy LGBTQ+ komunity. Zaznívalo, že respondenstvo se vtipu také zasměje, v některých případech vtip sami řeknou. Pokud je vtip za hranou, maximálně se verbálně ohradí, ale nechtějí jít do konfliktů se svými kolegy či kolegyněmi. Zdá se, že na vědomé úrovni podobné vtipy nevytváří pro LGBTQ+ lidi v práci tenzi. Zároveň byla však často zmiňována i potřeba rozlišit, zda byl vtip myšlen útočně, nebo byl přátelský, tedy potřeba rozlišovat intenci řečníka či řečnice:

*„Člověk musí rozlišit nějak jakoby podvědomě, jestli je to vtípek, nebo jestli jako něco za tím je jakoby fakt škádlivě ošklivýho. A to už si člověk pak musí prostě normálně vyříkat jako mezi lidma, že jo.“ (12Q)*

Pro jednoho respondenta ve věku 20-30 let jsou tyto vtipy projev starší generace, která se tímto způsobem vyrovnává s tématem, které je pro ni cizí. Další respondentka zase řekla, že mají obecně „nekorektní“ kolektiv a vtipy na její sexualitu jí přijdou roztomilé a dodávají jí pocit, že patří do kolektivu. Další je zase brala jako součást české nátury. Za touto respondentkou po zaznění vtipu přišel po pár dnech jeho řečník, aby se ujistil, že jí nezpůsobil negativní pocity. Jiný respondent měl zkušenost, kdy se ho vtip dotkl, ale vyložil si ho jako necílené hloupé přeházení kolegy a nechal danou situaci být. Víceru respondujících tvrdilo, že není v jejich povaze se urážet, případně že mají takzvaně hroší kůži, a proto jim tyto vtipy nevadí a nedotýkají se jich. V tomto kontextu pár z nich i zmínilo, že někteří citlivější LGBTQ+ lidé, nebo přímo jejich určití necisheterosexuální kolegové a kolegyně, by dané situace možná vnímali negativněji. Toto téma se tedy prolíná s literárně-přehledovým výkladem citlivosti k odmítnutí, přičemž respondenstvo se z většiny považovalo za odolné.

*„Dělají třeba si srandu z toho způsobem, kterej třeba si neuvědomujou, že by třeba mohl pak někoho jako ranit, ale jako umím si představit, že třeba některýho z jejich trans kamarádů, který jsou třeba trochu citlivější, takže by třeba takovejhle vtip asi i na pracovišti třeba se jich dotknout mohl.“ (13Q)*



*„Máme spoustu pravidel a nástrojů a všeho možného, prostě jakoby reporting a podobně a aby tady to prostě bylo ochráněno, aby každý, kdo by se cítil nějak jako uražen, řekněme tomu tak, aby měl prostor, jakoby to předat dál. Je pak diskutabilní, jako kde je případně ta hranice. Jsme nějak jinak nastavený ta senzitivita jako každý má jinak, takže já třeba prostě se urážím, tak v 1 případě z 10 milionů, ale pak někdo bude to mít obráceně a třeba se bude urážet víc i za blbosti. Takže to je strašně těžký pak, jako abyste to nezneužívala, ale toto jsou asi všechny věci.“ (12Q)*

Zde je zajímavý přístup jedné z DE&I specialistek, pro kterou je v její práci zásadní, aby lidé chápali, proč některé vtipy nemusí být vhodné. Popsala, že školení na toto téma nejspíš obecně trochu změnilo kulturu v jejich společnosti a přimělo všechno zaměstnanectvo více mentalizovat humor:

*„(Mluvili jsme o tom) jaký vtipy, i když mě přijdou strašně vtipný, třeba nepoužívat, protože pojdme si vysvětlit, jakým způsobem by se to toho člověka mohlo dotknout. A musím říct, že trošičku to jako změnilo povahu komunikace u nás ve firmě teďka, ježiš, nechci, aby to vyznělo, že si no prostě, občas si někdo udělá hloupý vtip nebo řekne prostě vtip, jo, a ten je blbej. Ale pak i jako lidi, není to tak, že by si řekl: „Á, nemůžu tady ani říkat vtipy v práci, zrovna co mi říkal strejda, že jeho kolega dělník říkal na stavbě“, ale že nad tím prostě víc přemýšlej.“ (5D)*

Respondující dále tematizovali potřebu vnitřního přijetí své identity. Jedna respondentka mi sdělila, že na svou sexualitu musela být od začátku hrdá a stát si za ní, protože jinak by ji strhalo vyrůstání na malém slovenském městě. Jiný respondent považoval spokojenost se sebou a svou sexualitou za základ pro to, aby i ostatní s ním byli spokojení. Z této vnitřní spokojenosti následně pak vycházela jeho síla řešit téma své identity ve chvíli, kdy on sám chtěl – cítil, že díky své spokojenosti má nad svou sexualitou kontrolu a dokáže sám za sebou stát. Pro asexuálního respondenta, který působil jistý svou sexualitou, však tato vnitřní sebejistota neměnila nic na tom, že pro něj bylo někdy v pracovním kolektivu náročné zvládat cisheteronormativní očekávání ostatních:

*„Skoro každý mluvil o manželce, manželovi, o dětech a tak dále a najednou jsem tam byl jako já, kdo to má prostě holt jinak i co se týče těch vztahů, bohužel děti nemám, jako vážnou partnerku taky ne, takže tam už to pro mě bylo docela v tomhle jako nepříjemné... on to (manažer) asi nemyslel zle, ale byly tam takové ty otázky dost jako mířené na tělo. Jo a to si určitě najdeš brzo a bude brzo ta holka, tady tyhle poznámky... takže tady to bylo docela nepříjemné.“ (8Q)*

Zajímavé je, že na otázku, jaký nejméně příjemný zážitek si v práci vybaví ohledně své sexuality/genderu, většina odpovídala, že takový zážitek nemá. Případně uvedla právě nějaký nevhodný vtíp, nebo to, že po konci měsíce hrdosti (června) někdo nalepil lístek značící poruchu na duhové vlajky v kuchyňce. Později v rozhovoru však nejednou vyvstal na povrch zážitek, který byl nepříjemný a souvisel právě s jejich sexuální či genderovou identitou. Z těch „mírnějších“ zážitků se objevoval odpor kolegů a kolegyně k symbolům LGBTQ+ komunity – například k vlajčkám v komunitních prostorech pracoviště, nebo k vyobrazení dvou líbajících se žen ve videu lákajícím k účasti na Prague Pride na obrazovce, případně odpor k LGBTQ+ diverzitě na pracovišti obecně. Jeden takový zážitek popisuje respondentka z velké společnosti, která je ve vztahu se ženou:

*„Mě nedávno tam jedna kolegyně ukazovala fotky ze svatby jako ona je heterosexuálka a měla tam dva kamarády jako gay pár... a jako bylo vidět na těch lidech, jakože že se tak jako ušklíbali. Tak trošku na nich jako bylo vidět, trošku smáli jako vůbec tomu faktu, že tam jako byli dva gayové... Ne, že by tam byly nějaké jako vtípky nebo nenávist, ale je tam trošku vidět asi možná nějaká neznalost těch lidí nebo já nevím, že když se někdo takový objeví jakoby „jiný“ v uvozovkách, takže je to pro ně asi něco, já nevím, nového. Nebyly úplně asi adekvátní ty reakce.“ (8Q)*

Další respondentka reagovala na dotaz, zda se v práci setkala s nějakou formou nepříjemností ohledně sexuální či genderové identity, následovně:

*„Já jsem se ani nesečkala, ani o tom nevím, že by se děla vysloveně nějaká jako forma prostě jako aktivní diskriminace, nebo třeba i jako verbálního násilí nebo fyzický určitě ne. Víím, že se prostě stalo, že prostě kolegyně, která je nebinární, protože prostě má hodně androgynní vzhled, tak prostě měla konflikt na záchodech ještě předtím než byly gender neutrální. Jako stává se, že prostě někde někdo v kuchyňce prostě, když vidí plakát s duhou, tak má prostě blbý poznámky. Stává se, že někdo prostě řekne, že už jako ho nebaví furt o těch tématech, oni to třeba anonymně to napíšu do průzkumu spokojenosti, že už jako je toho moc.“ (10D)*

Někdy byl přístup kolegů a kolegyně selektivní – v jednom konkrétním případě například kolega podporoval respondentku jako lesbu, ovšem netoleroval gaye. Jiná respondentka sama zase vnímala určitou nabobtnalost nálepek používaných pro sexuálně a genderově rozmanité lidi a hodnotila ji negativně:

*„Dost seniorní manažer se tam (na meetingu) jako přihlásil a zeptal se, jako která zkratka ted' teda platí, jestli to jako LGBT anebo jste LGBTQ nebo jestli jste LGBTQ+. Já říkám: „Kolego, ty vole, ty řešíš prostě úplnou kravinu jako vždycky,“ upřímně je to úplně jedno. Já nevím, jako sama asi používám jako všechny tři nebo čtyři nebo pět nebo jako někdo za to dává ještě šest dalších písmen jako já jsem upřímně součástí komunity, vůbec nevím, co to znamená. Prostě já jsem skončila u těch čtyřech... on jakoby se o tom trošku bojí mluvit, protože si připadá, jak prostě v minovém poli, že přesně, aby ho náhodou někdo jako nepranířoval za to, že zapomněl na jedno písmenko... Říkám, jako na jednu stranu to chápu, protože prostě vidím jak část té komunity, která přesně si zakládá jenom na tomhle, že prostě já jsem jako hrozně prostě originální osobnost a prostě zasloužím si další písmenko. Už 57 prostě. A chci, abyste mě nazývali takhle a takhle prostě a ty lidi pak jsou z toho zmatení a už jim to přijde jako hrozně moc.“ (5D)*

Tato odpověď ukazuje na možné zvnitřnění určitých negativních postojů vůči LGBTQ+ lidem. Tato respondentka ovšem nebyla jediná, která tematizovala, že by se cisheterosexuální lidé neměli bát o LGBTQ+ tématech mluvit. I pro DE&I specialistky bylo důležité, aby toto téma bylo bráno jako normální a dalo se o něm mluvit beze strachu, že dojde k nějakému přešlapu, který bude mít negativní následky. Jeden respondent říkal, že diverzitu vnímá v širším kontextu – uvedl to na příkladu kolegy, který byl sice cisheterosexuální muž, ale byl v polyamorním vztahu, což ho v práci také mohlo určitým způsobem stigmatizovat. Více respondentů zmiňovalo, že je v práci k jejich odlišné sexualitě přistupováno „normálně“ – například spolu s ostatními u oběda pomlouvají svou drahou polovičku, protože vztahové trable jsou vždy stejné.

Bohužel ne všude je této „normality“ dosaženo. Jeden z dalších popsáných homonegativních zážitků na pracovišti zahrnoval verbální násilí:

*„Jeden kolega mi vyloženě řekl prostě, že to, že jsem gay, je špatně. Tak jsem mu řekl, že je homofobní kokot a poslal jsem ho do háje. Pak jsem vlastně krátce na to odešel, takže to s tím nesouviselo, prostě ten borec je homofobní debil.“ (10Q)*

V tomto i dalších případech byla homonegativita spojena s aspektem multikulturního kontaktu, zde šlo o zahraničního kolegu. Negativní zážitek se mému respondentství někdy stal při pracovní cestě v jiné zemi, nebo například při kontaktu s kolegy a kolegyněmi, kteří nemají české občanství, případně jsou nábožensky založení. Jeden respondent právě v tomto kontextu vyzdvihoval přínos iniciativ diverzity, rovnosti a inkluze. Považuje je za způsob, jak změnit

smýšlení, nebo alespoň chování, kolegů a kolegyně ze zemí, kde jsou LGBTQ+ lidé aktivně státem perzekuováni. Přesto však bylo téma expatů či cizích zemích v tomto vzorku zmiňováno spíše v negativním kontextu.

Pro jednoho respondenta byla dokonce práce v zemi, kde jsou LGBTQ+ lidé perzekuováni, důvodem, proč se rozhodl při návratu do České republiky více toto téma v práci otvírat. Konkrétní motivace, proč do pracovního prostředí přinášet téma vlastní rozmanitosti, se neobjevila ojediněle. Pro dalšího respondenta byla zlomovým momentem již zmiňovaná tragická událost v bratislavském klubu Tepláreň, při které útočník zastřelil dva LGBTQ+ lidi. Do toho momentu respondent příliš svou identitu gay muže v práci nediskutoval a neangažoval se v LGBTQ+ diverzitě:

*„Po tom, když jsem se dozvěděl tu zprávu, tak to pro mě bylo... kdy jsem si řekl, že v podstatě jako že už se nechci v tom pracovním prostředí zaměřovat jenom na rozvoj sebe, plnění těch úkolů a prostě jako dosahování nějakých výsledků, ale i prostě chci přinést jako větší povědomí o tématech, které mě trápí a které na mě mají vliv. Takže v podstatě to byl jako impuls, kdy jsem se prostě rozhodl, jako víc do toho šlápnout a mluvit s lidmi okolo sebe. Od toho momentu definitivní, od toho momentu jsem s každým a pravidelně, když jsme měli jakýkoliv jako smalltalk nebo jsme se bavili o jakýchkoliv osobních věcech, tak tam přinášel už jako proaktivně tyhle témata do jako každodenní konverzace. To zní takto sofistikovaně, ale prostě jako ve zkratce řečeno: Dříve jsem jako nepřinášel ta témata ze svého osobního života aktivně. To znamená, že s lidmi, ke kterým jsem měl jakoby důvěru, nebo s kterými jsem pracoval častěji, jsem se o tom bavil, když se zeptali. Pak se pro mě změnilo to, že jsem si prostě řekl a jako už ne a budu prostě ta témata přinášet aktivně a budu o tom mluvit.“ (6Q)*

Střelba v bratislavském LGBTQ+ podniku Tlačiareň byla aktivizujícím prvkem i pro jednu DE&I specialistku, která se pár dnů po této události rozhodla mezi zaměstnanectvo rozeslat dotazník, co by potřebovalo a zda o tomto tématu chtějí ve firmě mluvit. Tato konkrétní silně homonegativně působící předsudečná tragédie tedy ukazuje, jak se mohou do práce a LGBTQ+ pracovního prožitku promítat i události, která se na pracovní půdě nestanou.

### **6.3. Vliv vedení**

V mnohých ohledech byl pro respondentstvo klíčový postoj osob ve vedoucích rolích, ať už šlo o jejich přímé nadřízené, či vyšší vedení společnosti. Zároveň i individuální pozice v dané společnosti hraje roli, jak mi sdělil jeden z respondentů – díky vyšší manažerské pozici se nebojí být otevřený a přinášet do práce témata LGBTQ+ diverzity.

Přímo nadřízená osoba se objevila poměrně často jako bod opory pro daného respondenta či respondentku. Zjištěním, které nesmí být opomenuto, je i fakt, že právě přímo nadřízená osoba mnohdy rozhoduje o tom, zda budou mít LGBTQ+ pracující stejné benefity jako jejich kolegové a kolegyně. Klasicky je to vidět na příkladu tohoto respondenta:

*„Když jsme vstupovali do registrovaného partnerství, tak jsme neměli v policy, že je to totéž. A já se ptám šéfa: „Šefe, tohle se děje, dostanu 2 dny volno?“ A on říká, no, pokud to není v policy, tak tam (na registraci) prostě pudeš. Nikdy se nikdo nezastavil nad tím, že by se to nemělo dělat. I v době, kdy to nebylo oficiálně v policy. To bych chtěl říct, že bylo pěkný. Já jsem fakt nevěděl, zda se neptám na blbost a podle všeho s tím dokonce už každé počítal. To byl hezkej moment.“ (1Q)*

Je vidět, že pro respondenta je toto moment, který mu mohl upevnit vztah s přímým nadřízeným, který mu bez váhání poskytl volno na uzavření registrovaného partnerství. Zároveň to ukazuje na to, jak zásadní je role přímo nadřízené osoby. V případě, že by zastávala homonegativní postoje, by nemusela chtít volno poskytnout. I proto je důležité, aby byly rovné benefity zajištěny pomocí vnitřních předpisů a mohl je čerpat každý bez ohledu na to, zda má dobrý vztah s nadřízenou osobou, nebo ne. Takové ukotvení může pomoci předcházet menšinovému stresu a vůbec nutnosti řešit své osobní záležitosti skrze nadřízenou osobu.

Pro jednu DE&I specialistku bylo zcela zásadní vytvářet školení ohledně LGBTQ+ diverzity pro osoby v manažerských pozicích, protože vnímala důležitost nadřízených v životech LGBTQ+ lidí. Sama ale vnímala právě na těchto pozicích určitý nezájem o toto téma, nikoliv však odpor. Sami LGBTQ+ lidé, se kterými jsem mluvila, ovšem tematizovali jiný aspekt – a to výběr osob na manažerské pozice:

*„Ta firma by se měla hodně snažit o to, aby třeba si už trošku zjišťovala, jestli ty lidi, který přijímá na nějaký manažerský pozice, jsou tady v těch věcech nějak přijímající, protože si myslím, že to je jako základ v tom, jak vytvořit nějaký dobrý prostředí. Myslím si, že to možná je ještě jako důležitější než prostě nějaký školení třeba, takže pak jakoby totiž ukazuje, jestli to ta firma podle mě myslí vážně, nebo ne.“ (13Q)*

Oceňováno bylo, když i nejvyšší vedení podporovalo diverzitu, LGBTQ+ témata, nebo byl dokonce někdo z nejvyššího vedení ambasadorem či sponzorem LGBTQ+ zaměstnanecké skupiny. V mnohých případech, jak bude diskutováno v další kapitole, byla tato podpora zásadní i pro působení daného respondentstva v zaměstnanecké skupině. V některých

případech bylo vedení bráno jako neznalé LGBTQ+ témat, ale po informování došlo k pochopení menšinové zkušenosti a následné podpoře.

Velký vliv na přístup vedení má také případná zahraniční mateřská společnost. Ze zahraničí přicházel tlak na větší angažovanost v rámci diverzity, rovnosti a inkluze. Často bylo ovšem na jednotlivých lokálních vedeních, jak se k tomu postaví. Někteří respondující sdíleli zkušenost, že české vedení bylo k tématu LGBTQ+ podpory vlažné. V jednom případě se respondent opřel právě o globální směrnice, aby mohl začít iniciativy pro podporu genderové a sexuální rozmanitosti v práci tematizovat. Jiný respondent vyjádřil nespokojenost a hněv nad tím, že lokální vedení ignoruje globální politiku a nic v rámci DE&I nedělá.

Nerovný přístup v přijímání LGBTQ+ lidí a témat na pracovišti se však neprojevuje jen mezinárodně, ale i uvnitř české pobočky. Tato nerovnost může vycházet právě z vedoucích pozic, kdy vedoucí osoba určitého oddělení LGBTQ+ témata nepodporuje, nebo může vycházet od samotných zaměstnanců a zaměstnankyň. Zde byla zmiňována obava respondujících osob, jak to vypadá ve více technických a výrobních částech jejich společnosti, kde nejspíš LGBTQ+ témata nejsou příliš kladně přijímána. Je to vidět na příkladu respondenta, jehož nadnárodní korporace má v České republice dvě divize:

*„Jako příkladem může být, když jsme jako zase uskutečnili jako takové sezení o... nebo takový workshop pro zaměstnance a zaměstnankyně o jako LGBT+ tématech a genderové identitě, tak v podstatě v té naší divizi to jako bylo prezentováno, nebo jako nedostalo to takovou podporu. Byla to marginálnější aktivita. Kdežto prostě v té druhé divizi to vyloženě jako podpořilo vedení, přidalo nějakou vlastní zprávu a zároveň jako i zainvestovalo do té aktivity něčím... měli jsme aspoň nějaký catering a byť tohle jsou jako hrozně malé věci, tak prostě, když to dáte všechno dohromady do jednoho obrázku, tak vám ukazují, že se prostě k některým věcem přistupuje jako s menší mírou důležitosti.“ (6Q)*

Něco podobného popisuje i další respondent, který zdůrazňuje i spojení techničtějších a manuálních prací s možným vyšším nepřijetím LGBTQ+ témat:

*„Naše divize je zrovna ekonomická, takže tam je to v pohodě. Tam přirozeně je ten zájem vyšší. Když půjdete víc k technice, tak jako o to je to horší, takže spíš si myslím, že by se mělo zapracovat na tom to téma rozvést a trošku lidem představit i v továrnách, i v těch technických, prostě i prostě všude přes celou Společnost.“ (3Q)*

V této sekci je třeba ještě zmínit, že pro mnohé byl nadnárodní status společnosti spojován s větší vstřícností k LGBTQ+ tématům. Zaznívalo, že v menších českých společnostech by téma diverzity nejspíš nebylo vůbec řešeno, případně by přístup k ní určoval majitel či majitelka, jejichž rozhodnutí by se pracující museli přizpůsobit, či z firmy odejít. Zároveň by i tam podle některých mělo téma LGBTQ+ rozmanitosti zaznívat, dle jednoho respondenta zejména proto, že se mezi LGBTQ+ identitami může leckdo najít:

*„Je dobře šířit to povědomí nejenom o LGBTQIA+ celkově, ale právě asexualita, aromancitica, případně agender – taky se někdo může najít. Takže tohle si myslím, že je jako hodně důležité prostě šířit i v tom pracovním, a ne jenom korporátním světě, i jako menší firmy, i menší pracovní kolektivy. Tohle bych určitě já ze sebe viděl jako velmi důležitý bod, no vlastně upozorňovat.“ (8Q)*

Zde bylo zajímavé tyto odpovědi porovnat s výpovědi DE&I specialistky z malé české firmy sídlící mimo Prahu. Ta sdílela zkušenost, že se v jejich městě LGBTQ+ témata nikdy nikdo neřešil a tím, že to například na svých facebookových stránkách začali dělat oni, nějak tam toto téma přinesli. Zároveň jim to začalo obecně měnit míru profesního odstupu a intersociální intimitu na pracovišti – zaměstnanci a zaměstnankyně obecně začali po podpoře LGBTQ+ témat více sdílet své osobní informace. To dle jejích slov pomohlo zlepšit atmosféru na pracovišti.

#### **6.4. Práce nad rámec práce**

Jak zaznělo již při popisu výběrového souboru, mnoho z osob, se kterými jsem mluvila, se v práci angažuje v prosazování iniciativ LGBTQ+ diverzity, rovnosti a inkluze, i když to není v jejich oficiálním popisu práce. Pro respondující, kteří to takto mají, jde tedy o přidanou pracovní zátěž, kterou zvládají spolu se svými běžnými pracovními povinnostmi. Zajímavým příkladem může být i to, že pokud existují v dané firmě globální LGBTQ+ meetingy (pro členy lokálních LGBTQ+ skupin), tak často bývají ve večerních hodinách, tedy po konci běžné pracovní doby. Zároveň ale tito lidé říkají, že to chtějí dělat, chtějí se angažovat ve zlepšování podmínek pro další LGBTQ+ lidi. Pro některé byla motivátorem předchozí pracovní zkušenost, kde nebyla LGBTQ+ témata přijímána, nebo třeba tragická událost v bratislavské Tlačiarňi, jak již bylo zmíněno. Jiná respondentka zase řekla, že to dělá, protože už si přijde „dost velká“ na to něco takového řídit. Kromě přidané pracovní zátěže jim to tedy může přinášet smysluplnost, dobrý pocit, případně nové kontakty uvnitř i vně dané společnosti. Stále jde však o práci navíc, jak popisuje tato respondentka z nadnárodní korporace:

*„(Je to) Spoustu práce nad rámec práce. Je to ale myslím si že všude. Málokdo má asi to fakt velké štěstí, že by měl roli dedikovanou jenom na tu třeba LGBTQA+ roli jako takovou. To není úplným standardem si myslím, co jsem naposlouchala zatím z nějakých komunitních callů i jiných členů Pride Business Fora. Takže je to prostě standardní práce, kterou děláme, plus ve volném čase, nebo když prostě ten prostor je, tak člověk se věnuje aktivitám a plánům.“ (12Q)*

Zároveň někteří respondenti, kteří se v DE&I iniciativách neangažují, říkají, že *„kdybych se do toho reálně nějak jako víc chopil, tak že by se to jako dělo, ale prostě tím, že teďko vlastně jakoby nemůžu, tak se to třeba úplně jako neděje,“ (13Q)*. To dále poukazuje na to, že se od samotných genderově a sexuálně rozmanitých osob očekává, že téma spojené s jejich identitou v práci nějak ponесou. Toto zaznělo i na jednom rozhovoru s DE&I specialistkou. Ta považovala za zásadní, aby si ty iniciativy řídili právě ti lidé, kterých se to týká, aby to nebylo tlačeno seshora. Jde rozumět potřebě, ať iniciativy prosazují ti, kteří díky své žité zkušenosti znají potřeby a problematiku LGBTQ+ témat. Na druhou stranu zde lze vysledovat i nějakou nerovnoměrnou zátěž menšinové skupiny. Dostává to LGBTQ+ osoby do situace, kdy jsou někdy i nuceni obhajovat, proč by takové iniciativy měly být na pracovišti zavedeny. Jeden respondent popisoval, jak musel shánět argumenty pro inkluzivnější politiku společnosti, jak musel kolegům a kolegyním vysvětlovat coming out a jaké to je skrývat v práci svou identitu. Toto vše je něco, co vykonával nad rámec své pozice, zabíralo mu to čas a i mentální kapacitu. Navíc to, že se někdo identifikuje jako LGBTQ+ osoba, nemusí nutně znamenat, že zná potřeby genderově a sexuálně rozmanitých lidí na pracovišti a ví, co je třeba udělat pro zlepšení jejich pracovní zkušenosti. Zastřešování DE&I iniciativ tedy vyžaduje i určité nastudování dané problematiky, stejně jako by to musela udělat cisheterosexuální osoba z HR.

Kromě prosazování DE&I iniciativ mají mnohdy LGBTQ+ lidé i formální či neformální funkci edukátora či edukátorky. Dostávají dotazy ohledně své sexuální a genderové rozmanitosti, mnohdy musí být advokátem i pro identity, které sami nezastávají. Někteří z respondujících se aktivně snaží rozšířit svým kolegům a kolegyním obzory. V práci mohou dokonce sami LGBTQ+ lidé iniciovat a organizovat oficiální školení na toto téma. Mnohdy jsou ale do role edukátora či edukátorky pasováni během neformálních konverzací. To popisuje i tato respondentka:

*„Spousta lidí se pak doptává. Můžu mít někomu blízko, ať už pracovní, nebo téměř až kamarádsky, a pak vám přijde a řekne, že je naprosto podporovatel – ale jenom holky, kluci to ne. Už tady máme zase standardní situaci. Je to těžký pak s tím člověkem zahájit tu konverzaci*



*a posnažit se mu trochu nějak rozlepit ty oči malinko... To je podle mě obecně zase nějaké pravidlo a nad všechny pravidla, protože to, co neznám, z toho mám většinou strach a prostě raději si postavím tu bariéru. Takže ta znalost a šíření prostě tady toho povědomí vůbec, nechat je klidně dávat úplně stupidní dotazy a jako fakt to nějak v rámci té normální konverzace jakoby rozvádět... Já nemám odpověď na všechno taky, tak to je prostě, ale už jenom probudit tu zvědavost a nějakým způsobem to otevřít je supr.“ (12Q)*

Právě pro zodpovězení dotazů a snížení zátěže kladené na LGBTQ+ pracovníctvo by ve společnosti měla být osoba zodpovědná za DE&I iniciativy. DE&I specialistky, se kterými jsem mluvila, se snaží pořádat školení o diverzitě, případně implementovat další DE&I iniciativy. Je to ovšem role, která není ve všech společnostech definována, a tak nezbyvá samu LGBTQ+ zaměstnanectvu někdy nic jiného než prosazovat iniciativy po vlastní ose. Jeden respondent poukázal na to, že v jejich společnosti sice existuje osoba, která by měla mít DE&I na starost, ovšem mnoho pro dané téma nedělá, což může být způsobeno její neznalostí:

*„Co jsem se snažil říct, je, že osoba, která je odpovědná za diverzitu a inkluzi, nemusí mít vůbec povědomí o tom, jako jaké strasti a problémy prostě třeba řeší jako trans lidi a na co třeba naráží jako v rámci svých zaměstnání. A jak pak můžu očekávat od té osoby, že bude nějakou třeba takovouhle politiku prostě inkluze jako vůbec představovat, nebo že ji bude zahrnovat, když s tím nemá zkušenosti a nikoho takového tady nemáme?“ (6Q)*

Pouze v jednom případě jsem potkala osobu, jejíž aktivita v rámci LGBTQ+ zaměstnanecké skupiny byla součástí její pracovní náplně. Daný respondent si uvědomoval, že je to nestandardní a v jiných společnostech to tak nemají:

*„My máme jakoby možnost si toho vyčlenit v rámci pracovních povinností a máme možnost si ty iniciativy dát jakoby do svých vlastních ročních cílů, takže... Máme možnost prostě dvě, tři, čtyři, pět hodin za týden na to to řešit.“ (10Q)*

Právě toto zohlednění, že činnost v zaměstnanecké skupině či jiná forma angažovanosti v DE&I iniciativách zabírá čas, by mělo být standardem. Opak je však pravdou. A tak většina LGBTQ+ osob, která chce své pracoviště posouvat v otázkách diverzity, rovnosti a inkluze, tak činí nad rámec svých pracovních pozic.

## **6.5. Sociální opora**

Témata v této a následující kapitole se vztahují k druhé výzkumné otázce. Jak jsem již zmiňovala výše, všechna témata se do určité míry mohou prolínat, případně doplňovat kontext

k jiným tématům. V této kapitole bude probíráno téma sociální opory. Může jít o oporu v rámci samotné práce, kde se opora utužuje například v LGBTQ+ zaměstnaneckých skupinách, ale i o oporu od dalších osob, které v rámci svého zaměstnání řeší LGBTQ+ témata.

Nejprve se podíváme na sociální oporu od osob z daného pracoviště. Zde mohou akce pořádané vnitřními zaměstnaneckými LGBTQ+ skupinami sloužit jako prostor pro podporu. Jak bylo vyloženo v literárně-přehledové části, zaměstnanecké skupiny jsou jedna z forem DE&I iniciativ. Jedna respondentka popisovala, jak místa fyzického setkání skupiny volí tak, aby bylo LGBTQ+ přátelské:

*„Tím, že si jdeme sednout, tak si jdeme jako sednout ideálně prostě nějakýho queer baru... Fakt jsme jiný divize, různě fakt jako ještě jiné země, jiné věkové kategorie, naprosto úplně rozdílný... Co mě úplně nejvíc fascinovalo, je přesně příklad jednoho kolegy, který je ten vývojář, který sedí 100% na home-officu a nikdo o něm skoro nic neví, že prostě takový extrémně uzavřený, a pak přijde k nám si sednout do baru. Jo, sice jako nemluví skoro celou dobu, ale poslouchá a je s námi. To je prostě skvělá věc. Jo, i na ten Pride dorazil... To bylo supr, že prostě přišel, protože věděl, že tam má nás a věděl, že se nemusí bát.“ (12Q)*

Zde je i popsáno, jak další LGBTQ+ lidé mohou tvořit bezpečnou základnu pro ostatní. Tato forma opory se projevuje i v tom, že skupina může podpořit někoho ze svých členů řešit případné nevhodné chování či homonegativní incident. Zaměstnanecké skupiny pomáhají redukovat i dodatečnou pracovní zátěž spojenou s koordinací DE&I iniciativ, která byla popsána v předchozí kapitole. V rámci zaměstnaneckých skupin se dělí úkoly, každý člen může zastávat jinou funkci. Zároveň je možné i pasivní členství pro ty, kteří chtějí „pouze“ chodit na akce pořádané zaměstnaneckou skupinou, či se chtějí něco nového dozvědět o LGBTQ+ lidech. Všichni respondující, u nichž funguje nějaká LGBTQ+ zaměstnanecká skupina, v ní vítají kohokoliv – daná osoba nemusí být genderově či sexuálně rozmanitá.

Zaměstnanecká skupina je pro některé respondentstvo i formou navazování nových kontaktů a činnost v ní může posloužit i většímu zviditelnění napříč společností, jak popsal jeden respondent:

*„Další věc je, že je to dobré jakoby na nějaký networking prostě. Můžete poznat další lidi. Svým způsobem, nechci tedy jako nahánět ego, ale že se vlastně způsobem člověk zviditelní. Což je taky super.“ (10Q)*

DE&I specialistky tolik nezmiňovaly funkci skupiny jako sociální opory, toto téma zaznívalo častěji od LGBTQ+ zaměstnanectva. Specialistky zdůrazňovaly spíše její jiné funkce, například funkci skupiny jako jednoho z orgánů činných v realizaci DE&I iniciativ. Zároveň také zaznělo, že „*to dorovnávání těch prostě zákonných nedostatků, co tady máme, tak je daleko důležitější (než skupina),“ (1D)*. Zde je dobré říct, že se žádná nestavěla nikterak proti zaměstnaneckým skupinám, jen možná tolik nevnímaly právě onen aspekt sociální opory, který LGBTQ+ zaměstnanecká skupina svým členům a členkám přináší. Naopak zase LGBTQ+ lidé netematizovali rovné benefity jako zásadní, někteří si ani nebyli jistí, zda je jejich společnost vyrovnává.

Zároveň je třeba zdůraznit, že existence LGBTQ+ skupiny nutně neznamená, že se každý měsíc všechno LGBTQ+ zaměstnanectvo a cisheterosexuální podporovatelstvo dané společnosti potkává. Jeden respondent říkal, že od staršího neheterosexuálního kolegy slyšel kritiku. Daný kolega se prý neměl potřebu setkávat s dalšími genderově či sexuálně rozmanitými lidmi ze stejné společnosti. Jiná respondentka mi zase sdělila, že ji trochu mrzí, že není jejich skupina tolik aktivní a setkávají se přibližně jen třikrát do roka. Dle ní za to může pasivita většiny členské základy, která o častější setkávání nejeví zájem.

LGBTQ+ mohou také cítit oporu nejen od konkrétních osob, ale od dané firmy jako takové. V tomto kontextu bylo LGBTQ+ respondentstvem zmíněno, že společnosti suplují úlohu státu, který se za ně a jejich práva nestaví tolik jako jejich zaměstnavatel. Tento postoj zazníval i z řad DE&I specialistek, které za součást své role považovaly vyrovnávání toho, co stát nenaroval, a tím podporovat všechno zaměstnanectvo.

*„Obecně jako v Česku ty větší firmy, často se snažej nebo často jsou vlastně progresivnější než třeba ta vláda nebo tak, což je jako vidět i třeba hezky na různých těch jakoby iniciativách a tak, na kterých se ty firmy podílej tady v té oblasti. Vlastně jsou takový jako progresivnější a často spíš jako tlačej ty práva víc dopředu.“ (13Q)*

V poslední řadě bylo párkrát zmíněno i Pride Business Forum, kam se mohou lidé z jeho členských společností obrátit, když potřebují radu ohledně DE&I na pracovišti. Zároveň tato organizace pořádá i různé akce, kde se lidé implementující DE&I LGBTQ+ iniciativy mohou potkávat a sdílet své zkušenosti, což bylo oceňováno. Sociální opora v rámci Pride Business Fora byla z podstaty věci zmiňována pouze DE&I specialistkami, nebo těmi LGBTQ+ lidmi, co pomáhají ve svých společnostech DE&I prosazovat. Tito lidé byli vděční za možnost

diskutovat s dalšími lidmi, co jsou ve stejné pozici, jak vytvářet a implementovat DE&I iniciativy a jak překonávat případné překážky.

## 6.6. Informovanost a viditelnost

Téma, které hojně zaznívalo z řad LGBTQ+ zaměstnanectva i z řad DE&I specialistek, byla potřeba informovat o LGBTQ+ tématech a zviditelnovat je. Toto téma se projevovalo zejména pořádáním různých školení o LGBTQ+ diverzitě, či o diverzitě obecně. Často byla jako klíčová zmiňována školení na nevědomé předsudky, či na mikroagrese. Tato školení bývala ve všech společnostech, které jsem potkala, nepovinná. Zároveň mnozí respondující říkali, že je o školení zájem i od cisheterosexuálních kolegů a kolegyně, kteří jsou dle slov jedné respondentky zvědaví. Pro samotné LGBTQ+ lidi mohou být taková školení naopak často osobně nepřilíš přínosná, protože probírané téma znají, nebo dokonce žijí, a často je téma genderové a sexuální diverzity vykládáno velmi základně. Větší informovanost berou ale jako zásadní pro to, aby jejich kolegové a kolegyně sexuální a genderovou rozmanitost přijímali. Zároveň toto téma berou jako přínosné nejen pro pracovní život svých spolupracujících, ale i pro jejich život osobní. To popsala i jedna z DE&I specialistek:

*„Ty lidi mají zkušenost nejenom na pracovišti, ale i prostě ve veřejném prostoru. Najednou zjistí: „No jako já třeba prostě znám někoho,“ nebo jsem rodič a moje dítě prostě najednou jako tyhle věci se mnou tematizuje, i když jako i to dítě, třeba jako může být prostě cishetero, ale prostě najednou ty věci jako slyší víc, řeší to víc. Já vlastně nevím, jak je komunikovat a nerozumím jim, anebo prostě ta veřejná diskuze o manželství pro všechny. Příklad opět, to že prostě existují nějaký jako legislativní rozdíly. Já jsem totiž taky z komunity, takže pro mě je to trošku jako těžký představit si, že ty lidi opravdu o tom jako nevěděj.“ (D10)*

Jiný respondent také zdůrazňoval, že při školeních a větším povědomí o LGBTQ+ tématech se mohou najít i (zdanlivě) cisheterosexuální lidé. Zároveň podobné přednášky a povědomí může přispívat i k destigmatizaci menšinových identit:

*„Jakoby i ten prostě, kdo je předponově hetero, tak nemusí být heterosexuální. Prostě může být hetero, greysexual, heteroromantický asexuál, a pořád je to prostě součástí té asexuality. Pak je asi otázka jak moc se chtějí tito lidé vidět třeba jako LGBTQIA+. To už je pak asi je otázka volby každého, si myslím. Ale hlavně je dobře ukázat na tohle, že je jako netřeba se vidět jako někdo špatný nebo vadný, že přestože předponově takové hetero, což je většinově vnímáno, jakoby to správné, ale v rámci té sexuality to má prostě úplně jinak. Jo, takže i tito lidé se tady prostě můžou najít a samozřejmě všichni ostatní stoprocentně.“ (8Q)*

Jeden respondent také říkal, že by byl rád, kdyby se téma jeho sexuální identity více desexualizovalo. Byl by rád, kdyby si jeho cisheterosexuální kolegové a kolegyně odnášeli to, že „s někým žiju a je tam to srdce. Ne že s někým žiju a provádím s ním cokoli si dovedou představit. Já si přeju, aby to vyznívalo trochu takhle. Ta informace (o mé sexualitě) že by ztratila ten nádech zájmů o to, co se teda děje (v ložnici),“ (IQ). Podobnou touhu po desexualizaci témat kolem LGBTQ+ lidí vnímal i další respondent. Ten také zdůrazňoval, že je třeba, aby si lidé obecně více uvědomovali, že je sexuální či genderová identita pouze jedním aspektem člověka.

Zároveň se ze strany LGBTQ+ zaměstnanectva ukázal i vděk za viditelnost LGBTQ+ témat a symbolů v rámci firmy. Jeden respondent říkal, že je rád, že každý, kdo pro danou společnost pracuje, někde alespoň okrajově zachytil, že je u nich LGBTQ+ diverzita důležitým tématem. Další respondující říkali, že jsou rádi, že se jich korporátní svět zastává a dodává jim viditelnost. Ta se opět projevuje vnitřně, ale i na ven. Vnitřně může jít například o duhové vlajky ve společných prostorách během června či srpna, ale i celoročně pomocí duhových odznáčků či klíčenek. Ty mohou pomoci vytvářet přívětivé prostředí a dodávat kuráž těm, kteří zastírají svou identitu, jak popisuje tato respondentka:

*„A pokud je člověk, kterej prostě třeba ani není out a je prostě někde v nějakém týmu, tak samozřejmě jako zkušenost tady toho člověka bude prostě jiná, ale myslím si, že už jenom ta jako viditelná symbolika toho, že nejenom že prostě všichni v té firmě pomalu nosí duhový šňůrky na badge, což mimochodem pomáhá hrozně moc, jako je to taková malá blbost, ale já jakoby opravdu co se vždycky bavím, jako jak ty lidi úplně, jako se rozsvítí ve chvíli, kdy prostě i třeba jsou tam první den, přijdou tam a teď najednou to jako vidí. Tak já hrozně taková jako opravdu symbolická rovina je hrozně důležitá, ale i právě symbolická rovina toho, že ty témata v tom prostoru firemním prostě se řešej.“ (ID)*

Vnější forma viditelnosti je nejčastěji zastoupena přebarvením loga společnosti na duhovou verzi, účastí na PraguePride, či sponzorstvím LGBTQ+ organizací. Přebarvování loga bylo v mém vzorku vnímáno jako prospěšný symbol, který ukazuje navenek smýšlení společnosti, případně jako symbol globální politiky dané společnosti, jak je tomu v případě tohoto respondenta:

*„Kdyby to bylo na rozhodnutí lokálních těch poboček a já bych se zeptal toho svého manažera hlavního jako na přebarví loga na duhu, tak on řekne Ne. Ale jelikož se to stane globálně a všude se to zobrazí na všechny stránkách Společnosti na světě - možná se to nestane*

*prostě v Maroku nebo v Rusku - ale prostě stane se to, globální stránky se prostě přebarví. Tak jako jak dosahujeme tím nějaké viditelnosti, kterou kdybychom si to tady řešili sami my v Česku, tak jí nedosáhneme.“ (6Q)*

Několikrát byl zmíněn pinkwashing, ovšem samo respondenstvo tímto termínem nikdy nenazvalo počínání svého zaměstnavatele. Zmiňovali tento pojem v kontextu přebarvování log společností, ale nepovažovali ho za příliš problematický. Podle nich jejich zaměstnavatelé pro LGBTQ+ diverzitu něco skutečně dělají, téma se interně alespoň do určité míry řeší. V jednom případě není LGBTQ+ DE&I příliš přítomna, ale přebarvení loga se děje, protože jde o pokyn z globální mateřské společnosti – respondent z této společnosti to gesto vnímal pozitivně, protože přestože se v České republice mnoho pro podporu LGBTQ+ zaměstnanectva neděje, je to jasný signál od globálního vedení tomu českému. Více osob problematizovalo přebarvování loga pouze v určitých zemích, kde má jejich zaměstnavatel pobočky. Sice respondenstvo chápalo, že by společnost mohla čelit postihům za přebarvení loga v zemích, kde je LGBTQ+ identita perzekuována, ale právě tam také vnímají největší potřebu normalizace sexuálně a genderově rozmanitých identit.

Z pohledu DE&I specialistek bylo v jednom případě řečeno, že se nemají jako firma potřebu prezentovat jako LGBTQ+ přátelská. Je to o nich dohledatelná informace, ale nemají potřebu to nějak aktivněji hlásat. V jiných případech jsou ale obecně principy diverzity, rovnosti a inkluze součástí firemních hodnot a mají to například na kariérních a náborových stránkách zdůrazněné. Jako jeden z benefitů, které mají DE&I iniciativy, byla totiž zmíněna právě možnost získat talentované nové zaměstnanectvo, které hledá LGBTQ+ přátelské prostředí. Další DE&I specialistky to tedy braly jako signál a symbol navenek.

### **6.7. Pocit bezpečí**

S mírou informovanosti a viditelnosti LGBTQ+ rozmanitosti na pracovišti může souviset i pocit bezpečí, který vnímá samo rozmanité pracovníctvo. To ilustruje citace jednoho z respondentů: *„No, když jsme to (přebarvení loga na duhu) udělali my, tak jsem to oslavil. Víte jak... najdou se samozřejmě protihlasy, komercializace a tak dál. Na druhou stranu, i to je viditelnost. Zvlášť je dobrý, když ty firmy se postaví na tu stranu, kde stojím já,“ (1Q)*. Zde je vidět, že tento symbolický krok může vést k pocitu, že dané pracoviště stojí za svým LGBTQ+ zaměstnanectvem. Tento pocit, že jim práce kryje záda, byl pro mnohé velmi důležitý pro to, aby se v práci cítili bezpečně a mohli a chtěli svou identitu sdílet. Jedna z DE&I specialistek říkala, že je hlavní, aby neměli LGBTQ+ lidé pocit, že jim může otevřenost kolem jejich

identity ublížit a nějak jim zabránit v kariérním růstu. Proto je třeba pro ně vytvářet bezpečné prostředí a veřejně podporu LGBTQ+ lidem vyjadřovat.

Obecně se ukazovalo, že je pro mnohé práce skutečně bezpečným místem, kde mohou být sami sebou, nemusí se přetvařovat, skrývat svou identitu nebo okolo ní opatrně našlapovat. Většinou bylo pracoviště považováno za více bezpečné místo než jiná prostředí, kde se LGBTQ+ lidé pohybují – nepřekvapivě jde o bezpečnější místo než ulici, někteří ale práci hodnotili ale i jako příjemnější prostředí než zázemí jejich rodiny. Jak bylo popsáno výše, každý z respondentů se setkal s určitou formou homonegativity na pracovišti, ovšem tyto zážitky jimi nebyly hodnoceny tak negativně jako homonegativní zážitky z jiných prostředí. Případně je možné, že deklarace DE&I politik a hodnot pomáhá lidem cítit, že za nimi dané prostředí stojí, i když se stane něco homonegativního.

*„Tady si nemůžu stěžovat, protože já mám pocit jako že ta práce je takové jako jedno z mála míst, kde fakt můžu být sám sebou. Minimálně já jak jakoby můžu mluvit sám za sebe a vlastně jsem dost otevřený v tom, že jsem gay.“ (10Q)*

Jeden z mladších respondentů přímo porovnal pracovní prostředí s prostředím své rodiny, kde vyrůstal:

*„Tak když to srovnám se svýma zkušenostma, tak jakoby oproti rodině se v práci jako určitě cejtím líp, ale jakoby moje rodina je taková jako celkově toxická.“ (13Q)*

Pocitu bezpečí mohou pomáhat i mnohé nástroje, které lze využít pro nahlášení nevhodného chování na pracovišti. Nebylo ojedinělé, že se mohla respondující osoba obrátit na anonymní portál či linku, případně řešit danou problematickou situaci s externí společností. Ve společnostech existovaly také přímé kanály, většinou skrze nadřízenou osobu či HR oddělení, kam se šlo také obrátit. Nikdo z respondentstva žádný z těchto kanálů v současném zaměstnání nevyužil, byli si jich však vědomi. Cesta, kterou by hypoteticky jeden z respondentů nejspíše využil, byl anonymní kanál vedoucí skrz externí společnost, protože se obával nezájmu českého vedení:

*„Třeba v případě České republiky bych asi zvolil prostě anonymní speak up channel, protože si myslím, že jako incentiva pro řešení toho problému by z hlediska toho, jak to vedení je nastavené, byla spíš nízká.“ (6Q)*

Další respondentka zmínila, že právě zaměstnanecké skupiny mohou podpořit nahlašování nevhodného chování. Dle ní také pomáhá, že za nimi vedení společnosti stojí, což vytváří bezpečnou atmosféru pro případné nahlašování nevhodných incidentů:

*„Máme i právě tu vnitřní skupinu na podporu toho, že jako nás třeba motivuje to řešit, nebo to jako někdo můžem za někým přijít a ten řekne, „Hele, tohle je fakt hrozný, tohle prostě nemůžeš nechat bejt. A říkám ti to jako člověk, kterej má podobnou zkušenost a prostě děláš to i kvůli mně“. To prostě vlastně pomáhá v tom, že si myslím, že ty lidi jako by se měli obecně, aspoň tak mi to vyplývá z těch konverzací, se jako cítit bezpečněji. Prostě nenechat si ty věci líbit. A zároveň prostě ta atmosféra toho, já to vždycky jako nazývám jako takovej safe space aktivismus v těch firmách, že ta firma jakoby za náma stojí v podstatě dost explicitně, tak nám jako umožňuje říct ty věci často mnohem na příměji a nemít ten strach z těch důsledků.“ (10D)*

### **6.8. Nespokojenost s DE&I**

DE&I iniciativy mohou, jak bylo ilustrováno předchozími tématy, vytvářet příjemnější pracovní prostředí pro LGBTQ+ pracovníci. A nejenom pro mě. DE&I iniciativy, pokud jsou implementovány správně, mohou pomáhat všem zaměstnancům a zaměstnankyním. Zásadní však je, aby byly prosazovány citlivě a s ohledem na potřeby (nejen) LGBTQ+ zaměstnaneckých, jak popisuje tento respondent:

*„Ted' jde zase o to, jakým způsobem se to ještě jakoby děje. Já myslím, že někdy prostě se to může dít způsobem, kterej jako páchá víc škody než užítku, protože podle mě tím hlavním principem, proč se to jako děje, by mělo bejt to, aby se tam jako všichni lidi na tom pracovišti cítili v rámci možností dobře. Jako vlastně pro všechny z nás už to pracoviště nějakým způsobem zátěž, prostě tak nějaký stresor a tak to je jako jasný. Je to prostě práce, řešíme tam různé problémy... A myslím si, že pokud jakoby vlastně celý to celá ta snaha tý firmy vede k tomu, aby se tam hlavně ty lidi cítili dobře a pak třeba sekundárně to je o tom, že vlastně jakoby dobře můžou být někde vykázan v nějakých, prostě ESG metrikách nebo prostě můžou to jako marketingově propagovat, za mě to dobrý. Myslím si, že problém je ve chvíli, kdy je to vlastně naopak, kdy ty firmy jakoby dělají nějaký akce, který jakoby vykazují přesně do ESG metrik.“ (13Q)*

I v této citaci lze sledovat, že DE&I iniciativy se musí implementovat dle respondentstva s cítem a je žádoucí, aby za nimi stála motivace o zlepšení atmosféry na pracovišti, nikoliv možnost se lépe umisťovat v hodnoceních v rámci různých HR cen pro společnosti a podobně.



Tato ocenění mohou přispívat k lepšímu hodnocení společností v rámci ESG (Environmental Social Governance) metrik, které mohou banky při jednání s danými společnostmi zohledňovat.

Některé respondentstvo také pozorovalo, že je pozornost společnosti zaměřená na jiné skupiny a jiná témata DE&I. Tento způsob se jednomu respondentovi nezdál šťastný, přál by si, aby se DE&I soustředilo komplexněji na všechny, kdo tyto iniciativy využijí, ne pouze na jednu skupinu. Nejčastěji jmenovaným tématem, kterým se společnosti zabírají, byla rovnost mužů a žen, zejména zastoupení žen na vedoucích pozicích. Nikdo z respondentstva se nestavil negativně k prosazování tohoto tématu, pouze by někteří potřebovali, aby byly DE&I iniciativy zaměřeny i více na sexuální a genderovou rozmanitost. Navíc podpora žen může dále prohlubovat binární vnímání genderových identit. Od žádného z repondujících však nezaznělo, že by vnímali prosazování genderové rovnosti ve své společnosti jako necitlivé, či příliš binární, spíše, že není k diverzitě a rovnosti přistupováno dostatečně komplexně.

*„Jak jsem říkal, pro mě jako když se bavíme o rovnosti, tak pro všechny, ne jenom pro určitou skupinu lidí, takže jako já vnímám, spíš vidím jako celek, ne jako pick and choose.“ (3Q)*

*„Tak co se třeba dál řeší, abych to odpověděl ve stručnosti, je jakoby poměr mužů a žen v leadershipových pozicích a zastoupení národností v seniornějších pozicích.“ (6Q)*

V tomto bodě by bylo možné zopakovat, co bylo řečeno u tématu Vliv vedení – postoj vedení k LGBTQ+ DE&I iniciativám v České republice je zásadní a značně ovlivňuje, jak moc se dané téma na pracovišti probírá, případně zda na něj jsou vyčleněny nějaké finance, nebo zda dojde k založení zaměstnanecké skupiny. Nespokojenost, která panovala ohledně DE&I iniciativ, se často vyskytovala právě u těch respondujících, u kterých jejich české vedení má spíše vlažný až negativní postoj k LGBTQ+ tématům.

U samotných LGBTQ+ respondujících se však někdy ukázal názor, že je hlavní, aby DE&I iniciativy nebyly příliš na sílu. Musí se prosazovat jemně a hodně se musí vysvětlovat, proč jsou potřeba (opět se ukazuje důležitost informovanosti napříč celou společností). Takový přístup popsala například tato respondentka: *„My se snažíme jít takovouhle jako jemňoučkou cestou. Nějak to jako nelámat přes koleno,“ (7Q)*. Takový přístup je zásadní pro to, aby DE&I iniciativy nenapáchaly více škody než užitku, aby třeba nedošlo k odporu většinového zaměstnanectva. Jeden respondent také zdůraznil, že DE&I iniciativy nesmí jít proti jiným

zájmům dané společnosti. Uvedl to na příkladu, že by nerad viděl, kdyby byl přijat méně kvalitní uchazeč z toho důvodu, že by měli nastavenou nějakou diverzitní kvótu.

### **6.9. Porovnání pohledu LGBTQ+ osob a DE&I specialistek**

Na závěr tematické analýzy bych se ráda ještě ohlédla za všemi výpověďmi a pokusila se porovnat, kde se shodují i rozdělují pohledy LGBTQ+ osob a DE&I specialistek. Když pohlédnu na dvě dvojice rozhovorů (1Q + 1D a 10Q + 10D), kde mám výpověď LGBTQ+ člověka i osoby zodpovědné za DE&I v dané společnosti, nenacházím mnoho odlišností. Obě tyto DE&I specialistky mluvily o tom, že doufají, že se LGBTQ+ lidé u nich ve společnosti mají dobře, což mi oba daní LGBTQ+ lidé potvrdili. Rozdíl se ukazoval spíše v akcentaci určitých aspektů. DE&I specialistky třeba více zdůrazňovaly vyrovnávání benefitů a nastavení vnitřních předpisů či deklarácí. Tyto aspekty nemělo LGBTQ+ zaměstnanectvo tolik v paměti, nevědělo, jak je rovný přístup k benefitům ukotven. Více zdůrazňovali pocit bezpečí ve firmě, hrdost či vděk na duhové logo, oporu dostávanou od své nadřízené osoby či zaměstnanecké skupiny.

V celkovém vzorku se také ukazovalo, že samotní LGBTQ+ lidé sice mohou být tahouny diverzity nad rámec své pozice, avšak nemusí vždy mít širší rozhled nad tématem genderové a sexuální rozmanitosti. DE&I specialistky působily, že téma vnímají o něco komplexněji a ve větší šíři. Jedna přímo i zmínila pojem intersekcionality, který jsem představila v literárně-přehledové části:

*„Záleží i v nějaký jako intersekcionalní perspektivě, jako co je ta predominantní jako identita, která pro toho člověk jakoby je nejvíc, která ho nejvíc jako ovlivňuje, nebo nějak jako má na něj vliv. Protože to samozřejmě se jako může lišit a jako tam si myslím, že to ještě může jako strašně moc rozházet vlastně ty informace, protože zase jako queer komunita sama o sobě je tak strašně různorodá a každej z těch lidí má ještě nějakou jako zkušenost nad rámec toho. Myslím si, že každá takováhle intersekcionalní kategorie prostě přidává ten hřebíček do toho duševního zdraví. Nebo tý náročnosti prostě nějak jako v tý situaci, v tom světě fungovat.“*  
(10D)

Zde se ukazuje možná větší povědomí o tématu privilegií, pozicionality a právě intersekcce moci a identit, což LGBTQ+ lidé nemusí vnímat, pokud vychází pouze ze své žité zkušenosti. Ti zase mají vlastní zkušenost života se stigmatizovanou identitou, která je může motivovat měnit jejich pracovní svět. DE&I specialistky mají jednodušší přístup k firemním zdrojům a podpoře, protože v jejich popisu práce je tuto činnost vykonávat. Oproti tomu některé

zaměstnanectvo, se kterým jsem mluvila, prosazuje LGBTQ+ iniciativy nad rámec své standardní pracovní doby a náplně a často musí vůbec zjišťovat, na koho se pro finance obrátit a zde je možné je získat.

Pro obě skupiny je však zásadní v tématu LGBTQ+ rozmanitosti vzdělávat a také viditelně i symbolicky podporovat genderově a sexuálně rozmanité lidi. Obě skupiny se dále shodují, že zásadní je podpora vedení, případně podpora dalších osob, které DE&I implementují, či organizací jako je Pride Business Forum.

## 7. Diskuse

Cílem výzkumu bylo prozkoumat, jak vypadá menšinový stres na pracovišti, a jak DE&I iniciativy ovlivňují LGBTQ+ osoby. Tematická analýza rozlišila osm témat, čtyři pro každou výzkumnou otázku. Výsledky odhalily, že u LGBTQ+ zaměstnaneckého rezonuje zejména jeden aspekt menšinového stresu, a to zastírání identity. Zároveň všichni respondující byli do určité míry ohledně své identity otevření a soustavné skrývání či zastírání bylo vnímáno jako vysilující a jako něco, co nechtějí podstupovat. Každý z respondentů se setkal v práci s určitým projevem homonegativity, často v podobě mikroagrese ve formě vtipu. U některého participantů se projevila i určitá míra zvnitřněné homonegativity. Zásadní roli v pracovním životě LGBTQ+ zaměstnaneckého zastávala jejich přímo nadřízená osoba a také postoj vyššího vedení společnosti. Pro mnohé respondující, kteří aktivně prosazují DE&I iniciativy, šlo o práci nad rámec jejich běžné práce. Samotné DE&I iniciativy hodnotili kladně, přinášely jim výhody v podobě sociální opory, větší informovanosti a viditelnosti LGBTQ+ témat a pocitu bezpečí na pracovišti. Mohli k nim mít výhrady jako například úzké zaměření dané firmy na jiné neprivilegované skupiny, nebo nevhodný způsob prosazování, z většiny však LGBTQ+ respondentstvo mělo k DE&I velmi kladný postoj, přestože zdůrazňovalo odlišné aspekty těchto iniciativ než samotné DE&I specialistiky.

### 7.1. Výzkumná zjištění v kontextu dosavadního stavu poznání a výzkumy budoucí

Ve studii Owens et al. (2022) o duševním zdraví LGBTQ+ pracujících bylo zdůrazněno, jak je tvorba LGBTQ+ přátelských pracovišť zásadní. Tento poznatek předložené výsledky mého výzkumu mohou podpořit. Přestože nebyl kvantitativně měřen vztah duševního zdraví a přívětivosti pracoviště, LGBTQ+ respondentstvo vyjadřovalo vděk a pocit bezpečí na pracovištích, která za nimi stojí a kde mohou být sami sebou. Odhalil tak témata, která by při kvantitativním výzkumu nebylo možné zachytit nebo hlouběji prozkoumat, např. poznatek, že LGBTQ+ zaměstnaneckého nechce v práci zastírat svou identitu a jsou různé cesty, jak a proč být ohledně identity otevřený a jaké faktory v tom hrají roli. Výpověď respondentů podpořila třeba kvantitativní výsledek studie Lloren & Parini (2017), že vyšší pozice ve společnosti může LGBTQ+ osobě zajišťovat větší pocit bezpečí pro sdělení své identity. Společnosti také mohou pomocí DE&I iniciativ snižovat odchodovost pracujících (Sabharwal et al., 2019). To je konzistentní s mými zjištěními. Nejedna respondující osoba řekla, že chce pracovat v LGBTQ+ přátelském prostředí, nebo že by si dokonce přístup k genderově a sexuálně rozmanitým lidem při změně zaměstnání zjišťovala předem.

Vzdělávání ve formě školení a jiného informování o LGBTQ+ tématech respondentstvo oceňovalo a považovalo za zásadní při řešení DE&I témat. Perales (2022) psal, že firemní vzdělávání a zaměstnanecké skupiny mohou zvyšovat well-being LGBTQ+ zaměstnanců. Z dat tohoto výzkumu můžeme i tento poznatek podpořit, protože vzdělávání bylo důležité pro osvětu a zaměstnanecké skupiny byly hodnoceny jako zdroj sociální opory. Zaměstnanecké skupiny ovšem mohou čelit určitému kohortovému efektu, kdy se do nich nemusí chtít přidávat starší LGBTQ+ lidé, což ukazuje na působení faktorů podmiňující generační rozdíly, které diskutoval například Pitoňák (2023).

Co se týká přímo teorie menšinového stresu, samo respondentstvo tematizovalo zejména skrývání identity, které bylo stěžejním bodem jejich pracovní zkušenosti. Mnozí vyčkávali a zjišťovali, jaká je na pracovišti atmosféra, což vedlo k duševnímu vypětí a nebylo to pro ně příjemným prožitkem, mohlo to i tvořit sociální odstup, a tedy i ovlivňovat sociální vazby. Zvnitřněnou homonegativitu nemusí jít rozhovorem, který se na ni přímo nezaměřuje, příliš snadno identifikovat, ale v některých výpovědích byla nejspíš přítomna, například u respondentky, které se nelíbilo vymezování dalších a dalších sexuálně identitních kategorií. Co se týče citlivosti k odmítnutí, je třeba říci, že se respondentstvo naopak označovalo jako velmi odolné, jako osoby, které vtipy ani nevhodné poznámky nerozhází. Někteří se vymezovali i vůči jiným, citlivějším, LGBTQ+ lidem, což může být i projev určité zvnitřněné homonegativity. Dovolují si říct, že zejména tento aspekt, který se v mém výzkumu projevil třeba jako předsudečnost neheterosexuálních osob vůči jiným LGBTQ+ lidem a odpor k rozšiřování akronymu LGBTQ+, by si zasloužil dalšího rozpracování v návazném výzkumu. V kvantitativním výzkumu by mohlo být zajímavé prozkoumat, jaký je vztah resilience (ve smyslu *hardiness*), zvnitřněné homonegativity a vnímané homonegativity na pracovišti. Lze polemizovat, že mé respondentstvo skutečně mělo onu „hroší kůži“, a proto se jich některé homonegativní projevy nedotýkaly. Vysvětlením může být ale i právě zvýšená míra zvnitřněné homonegativity, nebo neobvykle vysoká resilience. Vztahem zvnitřněné homonegativity a vnímané diskriminace se již výzkumnictvo zabývalo (Feinstein et al., 2012), jen ne v pracovním kontextu.

Co se týká dalších faktorů menšinového stresu, LGBTQ+ zaměstnanectvo si ne vždy bylo jisto tím, zda jsou jim zaměstnavatelem zákonné nerovnosti vyrovnány. Když však potřebovalo vyrovnat určitou zákonnou nerovnost (např. volno na registraci), tak je velmi potěšilo, že jim byl tento benefit poskytnut. Stejně tak byla respondentstvem vnímána deklarovaná podpora jako faktor spoluvytvářející pocit bezpečí. Zde lze diskutovat nad tím, zda je možné, že

zaměstnanectvo primárně neočekává, že se k nim zaměstnavatel bude chovat lépe než stát, ale když tomu tak je, možná je to velmi mile překvapuje. Na druhou stranu respondenstvo říkalo, že chtějí pracovat u LGBTQ+ přátelských společností, zůstává tedy otázkou, jak je možné, že u nich přesto panuje taková neznalost ohledně vyrovnávání benefitů. Dá se to asi vysvětlit tím, že postoj zaměstnavatele k LGBTQ+ tématům je jen jedním z faktorů ovlivňující výběr pracoviště. Dále také tím, že většina LGBTQ+ lidí nemusí chtít prozkoumávat svůj nárok na volno při vstupu do registrovaného partnerství do chvíle, dokud se do registrovaného partnerství opravdu nechystá vstoupit. Mnohem důležitější zárukou LGBTQ+ přátelského prostředí tedy můžou být symboly jako je přebarvování loga nebo duhové klíčenky. Zajímavé je, že tyto konkrétní aspekty mé participantstvo nevnímalo jako pinkwashing, naopak cítili vděk a hrdost, že to jejich společnost dělá, že za nimi tak viditelně stojí. Tato symbolická rovina bývá často v odborné literatuře považována za problematickou (Lanzalunga et al., 2023), pro respondenstvo šlo však o jeden z aspektů, který jim pomáhal cítit se v práci dobře. Může to ukazovat i na to, jak je někdy akademický diskurz mnohem hlouběji ponořen do problematizace určitých aspektů, než běžná populace – to se projevilo například i v tom, jak některé respondenstvo zjevně nebylo tolik znalé LGBTQ+ témat z pohledu teorie. Tuto neznalost mohlo ale balancovat svou zapáleností pro téma a snahou něco zlepšit. Mohla jsem to sledovat zejména u těch, kteří aktivně prosazovali DE&I iniciativy nad rámec své pracovní náplně, protože jim to dávalo smysl, přestože jim to přinášelo dodatečnou edukační a emoční zátěž. Toto by mohlo být dalším námětem pro výzkum. Mohlo by být zajímavé porovnat pracovní vytížení a duševní pohodu LGBTQ+ pracujících, kteří se nad rámec své běžné práce podílejí na chodu DE&I, a těch, kteří tak nečiní.

## **7.2. Přednosti a limity výzkumu**

Za silnou stránku tohoto výzkumu lze považovat poměrně rozmanitý soubor, který byl různorodý po věkové i geografické stránce. Tato rozmanitost se však neukázala jako pro výpovědi klíčová, lidé z nejstarší věkové kategorie 40-50 mi neříkali natolik odlišné věci od těch z nejmladší kategorie 20-30. Mluvila jsem s osobou, která byla ve svém prvním zaměstnání i s osobou, která má přes dvacet let pracovních zkušeností. Zároveň soubor nabízel pohled do různých odvětví. Tato rozmanitost pak jen vyzdvihuje nalezenou podobnost některých témat, například bilancování zastírání identity. Stejně tak je třeba zdůraznit, že jak LGBTQ+ lidé, tak DE&I specialistiky můžeme považovat za těžko dostupnou populaci, přičemž v tomto výzkumu se mi podařilo z obou skupin nashromáždit dostatečný počet zástupců a zástupkyň.

Polostrukturované rozhovory také poskytly flexibilitu při dotazování a odhalily témata, která by se při volbě jiné metody nemusela objevit.

Samotná analýza dat poskytuje dobrý základ pro porozumění pracovní zkušenosti LGBTQ+ pracujících a jejich vztahu k DE&I iniciativám. Toto téma nebylo dosud v českém prostředí dostatečně podrobně prozkoumáno, což se tento výzkum pokusil napravit a snad v tom i uspěl. Tato práce proto vytváří podklad pro další vědecké bádání. Zároveň může tento výzkum být i stavebním kamenem při zjišťování potřeb LGBTQ+ lidí uvnitř firem a snad může posloužit i lidem, kteří prosazují DE&I iniciativy. Výsledky mohou být dalším argumentem pro vedení společností, proč má smysl vynakládat finanční prostředky na podporu diverzity, rovnosti a inkluze. Zároveň výsledky ukazují, co LGBTQ+ zaměstnanectvo skutečně oceňuje, a které kroky v rámci DE&I sice vítají, ale nemusí z nich každodenně těžit nebo je vnímat jako tak zásadní.

Za limit tohoto výzkumu lze považovat fakt, že se opírá pouze o kvalitativní data, která z podstaty metody nelze kvantifikovat. Z tohoto důvodu tento diplomový výzkum neumožňuje přímé porovnání výsledků s jinými studii na toto téma. Také je třeba zmínit, že je možné, že by výsledky obsahovaly rozmanitější pohledy, pokud by například mezi respondentstvem byli i lidé, kteří nejsou ve své práci vůbec otevření ohledně své genderové či sexuální identity. Lze předpokládat, že existují osoby, které jsou LGBTQ+ a svou identitu zcela zastírají či skrývají. Jejich zkušenost však v tomto výzkumu nebyla reprezentována. Může to být z důvodu, že taková osoba by se k výzvě účastnit se výzkumu vůbec nedostala, nebo by o účast neměla zájem. V mém souboru se také ukázalo, že některé homonegativní události (střelba v bratislavském LGBTQ+ podniku Tlačiareň, homonegativní pracovní prostředí v zahraničí) sloužily pro mé respondentstvo jako motivátor začít se více angažovat ohledně LGBTQ+ témat a postavení sexuálně a genderově rozmanitých osob zlepšovat. Mohou však existovat i lidé, pro které takový zážitek či událost vyústí v opak – větší snahu zastírat až skrývat svou identitu. Taková zkušenost v mém výzkumu však reflektována nebyla.

Možným dalším limitem mohla být snaha představovat své pracoviště v lepším světle. Tomu by nasvědčoval i fakt, že respondenstvo na přímý dotaz, jaký nejméně příjemný zážitek týkající se jejich identity si vybaví, často odpovídalo, že nepříjemný zážitek nemají. Následně se však při cílenějším dotazování na poznámky od kolegů a kolegyň, či postoj kolegů a kolegyň k DE&I nějaký homonegativní zážitek vyjevil. Mohl zde fungovat i efekt společenské žádoucnosti, kdy se respondentstvo mohlo snažit odpovídat tak, aby mě odpověď potěšila, nebo

aby oni vypadali v lepším světle. Zároveň je třeba dodat, že dva rozhovory byly realizovány hned den poté, co v poslanecké sněmovně proběhlo hlasování ohledně manželství pro všechny a byla schválena okleštěná verze, tedy partnerství. To jistě mohlo u respondentstva rozvířit emoce a případně i zkreslit náhled – dokážu si představit, že poté, co se politická reprezentace nepostavila za rovná práva pro LGBTQ+ lidi, mohla se solidarita ze strany zaměstnavatele zdát větší.

Dále chci oficiálně vzít na vědomí, že si uvědomuji že bylo možné pro analýzu první z výzkumných otázek použít i metodu zakotvené teorie. Od tohoto záměru jsem ustoupila zejména z toho důvodu, že by tuto metodu bylo vhodnější triangulovat s kvantitativním výzkumem. Využila jsem tedy více lineární metodu tematické analýzy, která mi umožnila zaměřit se na témata, která tematizovalo samo respondentstvo. Zvolená metoda přinesla velmi zajímavé a podrobné výsledky, proto ji považuji za vhodnější metodu, avšak považuji stále za důležité zmínit, že i jiná metoda mohla být využita.



## 8. Závěr

Tento výzkum se pokusil prozkoumat prožitek menšinového stresu na pracovišti LGBTQ+ lidi a také se podívat, jak vnímají a jak na ně působí DE&I iniciativy. Výsledky ukázaly, že LGBTQ+ zaměstnanectvo se nejčastěji setkává s menšinovým stresem v podobě zastírání či skrývání své identity. Přestože byli všichni alespoň do určité míry otevření ohledně své identity, často nebyli otevření od začátku a skrývání bylo vnímáno jako vyčerpávající a nechtěné. Všichni respondenti se setkali s určitou formou homonegativity na pracovišti, nejčastěji ve formě mikroagresí, které však nezhodnocovali jako urážlivé. Někteří respondenti také projevovali známky zvnitřněné homonegativity. Nadřízené osoby a vedení firmy hrálo zcela klíčovou roli v pracovním životě LGBTQ+ zaměstnanectva – přímo nadřízená osoba někdy rozhodovala o tom, zda bude mít LGBTQ+ zaměstnanectvo nárok na stejné benefity jako heterosexuální zaměstnanectvo, nebo zda může pracovat na DE&I iniciativách. Pro mnoho z těch, kteří aktivně podporují a implementují DE&I iniciativy, šlo bohužel o práci navíc, což může tvořit přidanou zátěž LGBTQ+ populace. Iniciativy DE&I ovšem byly hodnoceny pozitivně, protože poskytovaly neheterosexuálním a genderově rozmanitým lidem sociální oporu, zvyšovaly povědomí o LGBTQ+ tématech a přinášely pocit bezpečí. Někteří respondující měli výhrady k úzkému zaměření iniciativ na jiné neprivilegované skupiny nebo nevhodný způsob jejich prosazování, ale většina LGBTQ+ respondentstva měla k těmto iniciativám velmi kladný postoj, i když u nich zdůrazňovali jiné aspekty než DE&I specialistiky. V rámci rozhovorů zaznívaly jak business case, tak fairness case argumenty pro implementaci DE&I iniciativ, avšak fairness case, tedy etické a morální argumenty, převažovaly.

Výsledky tohoto výzkumu mohou být dobrým podkladem pro praxi i výzkum. Z řad laické veřejnosti a osob působících na HR snad pomohou rozšířit implementaci DE&I iniciativ. LGBTQ+ zaměstnanectvo je oceňuje, a právě tyto iniciativy mohou poskytnout stigmatizované skupině stabilní a bezpečné prostředí pro pracovní život. Zároveň snad dopomohou výsledky předloženého výzkumu k tomu, aby pozice DE&I specialisty či specialistiky byla více rozšířena, případně bylo prosazování DE&I iniciativ samotným LGBTQ+ zaměstnanectvem zařazeno do jejich pracovní náplně. Tím by nedocházelo k zatěžování této populace, případně snad jejímu nechtěnému vykořisťování. Akademická obec zase může rozvést získané poznatky a ověřit je pomocí výzkumů kvantifikujících konkrétní aspekty LGBTQ+ pracovní zkušenosti, které zde byly představeny.

## Reference

- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>
- Adamson, M., Kelan, E., Lewis, P., Śliwa, M., & Rumens, N. (2021). Introduction: Critically interrogating inclusion in organisations. *Organization*, *28*(2), 211–227. <https://doi.org/10.1177/1350508420973307>
- Badgett, M. V. L. (2020). *The economic case for LGBT equality: Why fair and equal treatment benefits us all*. Beacon Press. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=6TCrDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=info:m2o76TM\\_NrgJ:scholar.google.com&ots=MDR\\_ZFxyKd&sig=tiL\\_JEBOb7n1yaHByplcbtOgbHo](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=6TCrDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=info:m2o76TM_NrgJ:scholar.google.com&ots=MDR_ZFxyKd&sig=tiL_JEBOb7n1yaHByplcbtOgbHo)
- Badgett, M. V. L., Waaldijk, K., & Rodgers, Y. van der M. (2019). The relationship between LGBT inclusion and economic development: Macro-level evidence. *World Development*, *120*, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.03.011>
- Bourke, J., & Garr, S. (2017). *Diversity and Inclusion at the Workplace: The Reality Gap*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/global/en/our-thinking/insights/topics/talent/human-capital-trends/diversity-and-inclusion-at-the-workplace.html>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*, 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). Conceptual and design thinking for thematic analysis. *Qualitative Psychology*, *9*(1), 3–26. <https://doi.org/10.1037/qup0000196>
- Brokjøb, L. G., & Cornelissen, K. K. (2022). Internalizing minority stress: Gender dysphoria, minority stress, and psychopathology in a norwegian transgender population.

- Psychology of Sexual Orientation and Gender Diversity*, 9(3), 272–286.  
<https://doi.org/10.1037/sgd0000480>
- Brooks, V. R. (1981). *Minority stress and lesbian women*. Lexington Books.  
<https://cir.nii.ac.jp/crid/1130282271372632320>
- Brown, R. L., & Moloney, M. E. (2019). Intersectionality, Work, and Well-Being: The Effects of Gender and Disability. *Gender & Society*, 33(1), 94–122.  
<https://doi.org/10.1177/0891243218800636>
- Brunerová, T. (2022). „Mít sbalenou tašku, než to povím vlastním rodičům“: Analýza žité zkušenosti vybrané skupiny LGBTQ migrantů\_ek v ČR [Magisterská práce, Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií].  
<https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/177575>
- Clarke, V., & Smith, M. (2015). “Not Hiding, Not Shouting, Just Me”: Gay Men Negotiate Their Visual Identities. *Journal of Homosexuality*, 62(1), 4–32.  
<https://doi.org/10.1080/00918369.2014.957119>
- Costa, P. A., Pereira, H., & Leal, I. (2013). Internalized Homonegativity, Disclosure, and Acceptance of Sexual Orientation in a Sample of Portuguese Gay and Bisexual Men, and Lesbian and Bisexual Women. *Journal of Bisexuality*, 13(2), 229–244.  
<https://doi.org/10.1080/15299716.2013.782481>
- Cox, N., Berghe, W. V., Dewaele, A., & Vinke, J. (2008). General and Minority Stress in an LGB Population in Flanders. *Journal of LGBT Health Research*, 4(4), 181–194.  
<https://doi.org/10.1080/15574090802657168>
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241–1299.  
<https://doi.org/10.2307/1229039>

- Český statistický úřad. (2024). *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. Zaměstnanost, nezaměstnanost. [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)
- Daniels, K., Watson, D., Nayani, R., Tregaskis, O., Hogg, M., Etuknwa, A., & Semkina, A. (2021). Implementing practices focused on workplace health and psychological wellbeing: A systematic review. *Social Science & Medicine*, 277, 113888. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.113888>
- Deloitte Global 2023 LGBT+ Inclusion @ Work*. (2023). Deloitte. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/lgbt-at-work.html>
- Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 Amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as Regards Corporate Sustainability Reporting, EP, CONSIL, 322 OJ L (2022). <http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng>
- Donaghy, M., & Perales, F. (2022). Workplace wellbeing among LGBTQ+ Australians: Exploring diversity within diversity. *Journal of Sociology*, 14407833221118383. <https://doi.org/10.1177/14407833221118383>
- Douglass, R. P., & Conlin, S. E. (2022). Minority stress among LGB people: Investigating relations among distal and proximal stressors. *Current Psychology*, 41(6), 3730–3740. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00885-z>
- Dušková, Š., Fafejta, M., & Sloboda, Z. (2023). *Trampoty s pohlavím. Sociální a právní aspekty života intersex lidí*. Wolters Kluwer. <https://obchod.wolterskluwer.cz/cz/trampoty-s-pohlavim-socialni-a-pravni-aspekty-zivota-intersex-lidi.p7151.html>
- Dyar, C., Feinstein, B. A., Eaton, N. R., & London, B. (2018). The Mediating Roles of Rejection Sensitivity and Proximal Stress in the Association Between Discrimination

- and Internalizing Symptoms Among Sexual Minority Women. *Archives of Sexual Behavior*, 47(1), 205–218. <https://doi.org/10.1007/s10508-016-0869-1>
- Edgley, C., Sharma, N., & Anderson-Gough, F. (2016). Diversity and professionalism in the Big Four firms: Expectation, celebration and weapon in the battle for talent. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 13–34. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.05.005>
- Feinstein, B. A. (2020). The Rejection Sensitivity Model as a Framework for Understanding Sexual Minority Mental Health. *Archives of Sexual Behavior*, 49(7), 2247–2258. <https://doi.org/10.1007/s10508-019-1428-3>
- Feinstein, B. A., Goldfried, M. R., & Davila, J. (2012). The relationship between experiences of discrimination and mental health among lesbians and gay men: An examination of internalized homonegativity and rejection sensitivity as potential mechanisms: Journal of Consulting and Clinical Psychology. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 80(5), 917–927. <https://doi.org/10.1037/a0029425>
- Feldman, S., & Downey, G. (2008). Rejection sensitivity as a mediator of the impact of childhood exposure to family violence on adult attachment behavior. *Development and Psychopathology*, 6(1), 231–247. <https://doi.org/10.1017/S0954579400005976>
- Ferraro, C., Hemsley, A., & Sands, S. (2023). Embracing diversity, equity, and inclusion (DEI): Considerations and opportunities for brand managers. *Business Horizons*, 66(4), 463–479. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.09.005>
- Fingerhut, A. W., Peplau, L. A., & Gable, S. L. (2010). Identity, minority stress and psychological well-being among gay men and lesbians. *Psychology & Sexuality*. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19419899.2010.484592>
- Fredriksen-Goldsen, K. I., Cook-Daniels, L., Kim, H.-J., Erosheva, E. A., Emlet, C. A., Hoy-Ellis, C. P., Goldsen, J., & Muraco, A. (2014). Physical and Mental Health of

- Transgender Older Adults: An At-Risk and Underserved Population. *The Gerontologist*, 54(3), 488–500. <https://doi.org/10.1093/geront/gnt021>
- Frost, D. M., & Meyer, I. H. (2023). Minority stress theory: Application, critique, and continued relevance. *Current Opinion in Psychology*, 51, 101579. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2023.101579>
- Gao, S., Assink, M., Cipriani, A., & Lin, K. (2017). Associations between rejection sensitivity and mental health outcomes: A meta-analytic review. *Clinical Psychology Review*, 57, 59–74. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2017.08.007>
- Goh, J. X., Kort, D. N., Thurston, A. M., Benson, L. R., & Kaiser, C. R. (2019). Does Concealing a Sexual Minority Identity Prevent Exposure to Prejudice? *Social Psychological and Personality Science*, 10(8), 1056–1064. <https://doi.org/10.1177/1948550619829065>
- Gomez, L. E., & Bernet, P. (2019). Diversity improves performance and outcomes. *Journal of the National Medical Association*, 111(4), 383–392. <https://doi.org/10.1016/j.jnma.2019.01.006>
- Goodman, S. (2022). “We’re Not Gay One Month Out of the Year... We’re Always Who We Are.” *Exploring Connections Between Organizations, Pride Branding, and LGBTQ+ Publics* [Graduate School of Clemson University]. [https://tigerprints.clemson.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4911&context=all\\_theses](https://tigerprints.clemson.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4911&context=all_theses)
- Hartal, G. (2022). Touring and obscuring: How sensual, embodied and haptic gay touristic practices construct the geopolitics of pinkwashing. *Social & Cultural Geography*, 23(6), 836–854. <https://doi.org/10.1080/14649365.2020.1821391>
- Hendl, J. (2023). *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. Portál.
- Hendricks, M. L., & Testa, R. J. (2012). A conceptual framework for clinical work with transgender and gender nonconforming clients: An adaptation of the Minority Stress

- Model. *Professional Psychology: Research and Practice*, 43(5), 460–467.  
<https://doi.org/10.1037/a0029597>
- Hossain, M., Atif, M., Ahmed, A., & Mia, L. (2020). Do LGBT Workplace Diversity Policies Create Value for Firms? *Journal of Business Ethics*, 167(4), 775–791.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-019-04158-z>
- Hoy-Ellis, C. P. (2023). Minority Stress and Mental Health: A Review of the Literature. *Journal of Homosexuality*, 70(5), 806–830.  
<https://doi.org/10.1080/00918369.2021.2004794>
- Chae, D. H., Krieger, N., Bennett, G. G., Lindsey, J. C., Stoddard, A. M., & Barbeau, E. M. (2010). Implications of Discrimination Based on Sexuality, Gender, and Race/Ethnicity for Psychological Distress among Working-Class Sexual Minorities: The United for Health Study, 2003–2004. *International Journal of Health Services*, 40(4), 589–608. <https://doi.org/10.2190/HS.40.4.b>
- Janík, M. (2023). Generické maskulinum v jazyce pedagogického výzkumu: Dinosaurius nebo kulturní poklad? *Pedagogická orientace*, 33(2), 278–285.  
<https://journals.muni.cz/pedor/article/download/38215/32461>
- Katz-Wise, S. L., Rosario, M., Calzo, J. P., Scherer, E. A., Sarda, V., & Austin, S. B. (2017). Associations of Timing of Sexual Orientation Developmental Milestones and Other Sexual Minority Stressors with Internalizing Mental Health Symptoms Among Sexual Minority Young Adults. *Archives of Sexual Behavior*, 46(5), 1441–1452.  
<https://doi.org/10.1007/s10508-017-0964-y>
- Kealy-Bateman, W., & Pryor, L. (2015). Marriage equality is a mental health issue. *Australasian Psychiatry*, 23(5), 540–543. <https://doi.org/10.1177/1039856215592318>
- Kertzner, R. M., Meyer, I. H., Frost, D. M., & Stirratt, M. J. (2009). Social and psychological well-being in lesbians, gay men, and bisexuals: The effects of race, gender, age, and

- sexual identity. *American Journal of Orthopsychiatry*, 79(4), 500–510.  
<https://doi.org/10.1037/a0016848>
- Khan, H. G. A., Chughtai, M. S., Bashir, A., & Paracha, U. K. (2019). Rejection sensitivity and job performance: Workplace loneliness as mediator and emotional culture of companionate love as moderator. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 13(4), 997–1016.
- Klawitter, M. (2015). Meta-Analysis of the Effects of Sexual Orientation on Earnings. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 54.  
<https://doi.org/10.1111/irel.12075>
- Křišová, D. (2019). Genderově citlivé vzdělávání jako prostředek k vytváření inkluzivního školního prostředí: Porovnání situace České republiky, Rakousku a Maďarsku. *Sociální pedagogika*, 7(2), 32–46. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=827108>
- Kuyper, L., & Fokkema, T. (2011). Minority stress and mental health among Dutch LGBs: Examination of differences between sex and sexual orientation. *Journal of Counseling Psychology*, 58(2), 222–233. <https://doi.org/10.1037/a0022688>
- Lanzalonga, F., Chmet, F., Petrolo, B., & Brescia, V. (2023). Exploring Diversity Management to Avoid Social Washing and Pinkwashing: Using Bibliometric Analysis to Shape Future Research Directions. *Journal of Intercultural Management*, 15(1), 41–65. <https://doi.org/10.2478/joim-2023-0002>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping* (1. vyd.). Springer Publishing Company.
- Link, B. G., & Phelan, J. C. (2001). Conceptualizing Stigma. *Annual Review of Sociology*, 27(1), 363–385. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.27.1.363>



- Lloren, A., & Parini, L. (2017). How LGBT-Supportive Workplace Policies Shape the Experience of Lesbian, Gay Men, and Bisexual Employees. *Sexuality Research and Social Policy, 14*(3), 289–299. <https://doi.org/10.1007/s13178-016-0253-x>
- Maks-Solomon, C., & Drewry, J. M. (2021). Why Do Corporations Engage in LGBT Rights Activism? LGBT Employee Groups as Internal Pressure Groups. *Business and Politics, 23*(1), 124–152. <https://doi.org/10.1017/bap.2020.5>
- Meyer, I. H. (1995). Minority Stress and Mental Health in Gay Men. *Journal of Health and Social Behavior, 36*(1), 38–56. <https://doi.org/10.2307/2137286>
- Meyer, I. H. (2003). Prejudice, Social Stress, and Mental Health in Lesbian, Gay, and Bisexual Populations: Conceptual Issues and Research Evidence. *Psychological bulletin, 129*(5), 674–697. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.5.674>
- Murphy, W. (2018). Distinguishing Diversity from Inclusion in the Workplace: Legal Necessity or Common Sense Conclusion? *Journal of Business Diversity, 18*(4), Article 4. <https://doi.org/10.33423/jbd.v18i4.247>
- Nadal, K. L., Whitman, C. N., Davis, L. S., Erazo, T., & Davidoff, K. C. (2016). Microaggressions Toward Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer, and Genderqueer People: A Review of the Literature. *The Journal of Sex Research, 53*(4–5), 488–508. <https://doi.org/10.1080/00224499.2016.1142495>
- Nepon, T., Pepler, D. J., Craig, W. M., Connolly, J., & Flett, G. L. (2021). A Longitudinal Analysis of Peer Victimization, Self-Esteem, and Rejection Sensitivity in Mental Health and Substance Use Among Adolescents. *International Journal of Mental Health and Addiction, 19*(4), 1135–1148. <https://doi.org/10.1007/s11469-019-00215-w>
- Odobaša, R., & Marošević, K. (2023). Expected contributions of the European Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) to the Sustainable Development of the

- European Union. *EU and Comparative Law Issues and Challenges Series (ECLIC)*, 7, 593–612. <https://doi.org/10.25234/ecllc/27463>
- Owens, B., Mills, S., Lewis, N., & Guta, A. (2022). Work-related stressors and mental health among LGBTQ workers: Results from a cross-sectional survey. *PLOS ONE*, 17(10), e0275771. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0275771>
- Ozbilgin, M. F., Erbil, C., Baykut, S., & Kamasak, R. (2023). Passing as resistance through a Goffmanian approach: Normalized, defensive, strategic, and instrumental passing when LGBTQ+ individuals encounter institutions. *Gender, Work & Organization*, 30(3), 862–880. <https://doi.org/10.1111/gwao.12928>
- Pechová, O. (2007). Homofobie, heterosexismus, diskriminace sexuálních minorit. *Antidiskriminační vzdělávání a veřejná správa v ČR*, 2, 54–58.
- Perales, F. (2022). Improving the wellbeing of LGBTQ+ employees: Do workplace diversity training and ally networks make a difference? *Preventive Medicine*, 161, 107113. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2022.107113>
- Petruželka, B., Walach, V., & Kalibová, K. (2020). Diskriminace a násilí motivované sexuální orientací nebo genderovou identitou: Online šetření mezi LGBT+ lidmi v Česku. *Česká kriminologie*, 2020(1).
- Pitoňák, M. (2021). Sexual orientation as an overlooked variable: Terminological, methodological, and contextual issues concerning sexuality measurement as part of „representative” surveys. Do 4 % still count? *Československá Psychologie*, 65(5), Article 5. <https://doi.org/10.51561/cspsych.65.5.440>
- Pitoňák, M. (2022). Menšinový stres v perspektivě zdravotních nerovností mezi heterosexuálními a neheterosexuálními lidmi. *Psychiatrie pro praxi*, 23(2), 100–104. <https://doi.org/10.36290/psy.2022.022>

- Pitoňák, M. (2023). Vývojové milníky neheterosexuální orientace a identit v Česku: Revize tradičního modelu comingoutu. *Psychiatrie pro praxi*, 24, 148–155.  
<https://doi.org/10.36290/psy.2023.028>
- Pitoňák, M., & Csajbók, Z. (2022). Revisiting minority stress theory to understand psychological distress among Czech sexual minorities. *Studia Psychologica: Theoria et praxis*, 22, 5–22. <https://doi.org/10.21697/sp.2022.22.1.01>
- Pitoňák, M., & Čihák, M. (2023). Understanding broader LGB+ identity from a post-socialist perspective: Assessment of validity of the Lesbian, Gay, and Bisexual Identity Scale (LGBIS) on a Czech sample. *Československá Psychologie*, 67(2), Article 2.  
<https://doi.org/10.51561/cspsych.67.2.121>
- Pitoňák, M., Kožený, J., & Čihák, M. (2023). Disparities in Psychological Distress between Czech General Population and LGB + Community Sample. *Journal of Bisexuality*, 23(2), 151–169. <https://doi.org/10.1080/15299716.2023.2191590>
- Pitoňák, M., & Macháčková, M. (2022). *Standardy a doporučení pro zjišťování společenského postavení, diskriminace a násilí vůči neheterosexuálním a genderově rozmanitým osobám*. NUDZ. <https://www.nudz.cz/pro-media/ke-stazeni/standardy-a-doporučení-pro-zjistování-společenského-postavení-diskriminace-a-násilí-vůči-neheterosexuálním-a-genderově-rozmanitým-osobám>
- Pitoňák, M., & Macháčková, M. (2023). *Být LGBTQ+ v Česku 2022* (1.). Národní ústav duševního zdraví. <https://lgbt-zdravi.cz/publikace/>
- Pitoňák, M., Potočár, L., & Formánek, T. (2024). Mental health and help-seeking in Czech sexual minorities: A nationally representative cross-sectional study. *Epidemiology and Psychiatric Sciences*, 33, e16. <https://doi.org/10.1017/S2045796024000210>
- Rambousková, B. (2019, září 25). *Férové benefity pro LGBT zaměstnance*.  
<https://ekonom.cz/c1-66645310-ferove-benefity-pro-lgbt-zamestnance>

- Sabharwal, M., Levine, H., D'Agostino, M., & Nguyen, T. (2019). Inclusive Work Practices: Turnover Intentions Among LGBT Employees of the U.S. Federal Government. *The American Review of Public Administration*, 49(4), 482–494.  
<https://doi.org/10.1177/0275074018817376>
- Salfas, B., Rendina, H. J., & Parsons, J. T. (2019). What is the role of the community? Examining minority stress processes among gay and bisexual men. *Stigma and Health*, 4(3), 300–309. <https://doi.org/10.1037/sah0000143>
- Sarno, E., & Wright, A. J. (2013). Homonegative Microaggressions and Identity in Bisexual Men and Women. *Journal of Bisexuality*, 13(1), 63–81.  
<https://doi.org/10.1080/15299716.2013.756677>
- Scandurra, C., Vitelli, R., Maldonato, N. M., Valerio, P., & Bochicchio, V. (2019). Une étude qualitative sur le stress minoritaire ressenti par les personnes transgenres et de genre non conforme en Italie. *Sexologies*, 28(3), 142–146.  
<https://doi.org/10.1016/j.sexol.2019.05.001>
- Singh, R. S., Bhambhani, Y., Skinta, M. D., & Torres-Harding, S. R. (2021). Measurement of Intersectional Microaggressions: Conceptual Barriers and Recommendations. *Perspectives on Psychological Science*, 16(5), 956–971.  
<https://doi.org/10.1177/1745691621991855>
- Stojí za námi.* (b.r.). JSME FÉR. Získáno 29. únor 2024, z  
[https://www.jsmefer.cz/stoji\\_za\\_nami](https://www.jsmefer.cz/stoji_za_nami)
- Sutton, A. (2020). Living the good life: A meta-analysis of authenticity, well-being and engagement. *Personality and Individual Differences*, 153, 109645.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109645>

- Švarcová, M. (2022). *Employee Resource Groups jako nástroj pro dosahování LGBT rovnosti v korporátním prostředí* [Diplomová práce]. Univerzita Karlova, Fakulta Humanitních studií.
- Tajfel, H. (1983). Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology. *Contemporary Sociology*, 12(2), 237. <https://doi.org/10.2307/2066820>
- Velez, B., Moradi, B., & Brewster, M. (2013). Testing the Tenets of Minority Stress Theory in Workplace Contexts. *Journal of counseling psychology*, 60. <https://doi.org/10.1037/a0033346>
- Voina, A., Pavelea, A., & Vacariu, C. (2022). Identity-Based Workplace Discrimination in Romania. Experiences of LGBTQ Community Members. *Psihologia Resurselor Umane*, 20. <https://doi.org/10.24837/pru.v20i1.501>
- Výrost, J., Slaměnik, I., & Sollárová, E. (Ed.). (2019). *Sociální psychologie: Teorie, metody, aplikace*. Grada Publishing a.s.
- Waldo, C. R. (1999). Working in a majority context: A structural model of heterosexism as minority stress in the workplace. *Journal of Counseling Psychology*, 46(2), 218–232. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.46.2.218>
- Webster, J. R., Adams, G. A., Maranto, C. L., Sawyer, K., & Thoroughgood, C. (2018). Workplace contextual supports for LGBT employees: A review, meta-analysis, and agenda for future research. *Human Resource Management*, 57(1), 193–210. <https://doi.org/10.1002/hrm.21873>
- Weeks, K. P., Taylor, N., Hall, A. V., Bell, M. P., Nottingham, A., & Evans, L. (2023). “They Say They Support Diversity Initiatives, But They Don’t Demonstrate It”: The Impact of DEI Paradigms on the Emotional Labor of HR&DEI Professionals. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09886-8>

- Williams, S. L., Job, S. A., Todd, E., & Braun, K. (2020). A critical deconstructed quantitative analysis: Sexual and gender minority stress through an intersectional lens. *Journal of Social Issues, 76*(4), 859–879. <https://doi.org/10.1111/josi.12410>
- Winnicka-Wejs, A. (2023). Whistleblowing as a tool for HR compliance management system – survey report. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series, 2023*, 573–596. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.182.34>
- Wu, A., Roemer, E. C., Kent, K. B., Ballard, D. W., & Goetzl, R. Z. (2021). Organizational Best Practices Supporting Mental Health in the Workplace. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 63*(12), e925. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002407>
- Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: A systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, ahead-of-print*. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>

## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Informovaný souhlas

Příloha 2 - Struktura výzkumného rozhovoru

## **Přílohy**

### **Příloha 1**

#### **Informovaný souhlas s účastí na výzkumu**

Dobrý den, děkuji za Vaši účast.

Jmenuji se Markéta Matějová, jsem studentkou posledního ročníku psychologie na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy. Zároveň také působím v think-tanku Queer Geography.

V rámci spolupráce Pride Business Fora a Queer Geography se chceme podívat na DE&I iniciativy na pracovišti a jejich vztah k menšinovému stresu. V praxi půjde o 30-50 minut trvající nahrávaný online rozhovor. Budeme se bavit o Vaší práci a přístupu k DE&I.

Tyto rozhovory probíhají vždy s vícero zástupci společností a firem. Účastnit se může každá plnoletá osoba pracující alespoň 20 hodin týdně, která má alespoň jednu nadřízenou osobu a/nebo kolegy či kolegyně. Výstupy budou přísně anonymizované, nikde se neobjeví Vaše jméno, nebo jméno společnosti, pro kterou pracujete. Rozhovor se bude nahrávat, následně bude přepsán a záznam smazán. Přepis nikde nebude ve své celistvosti zveřejněn. Účast je zcela dobrovolná a kdybyste si ji během rozhovoru rozmyslel\*a, rozhovor bude ukončen a data nevyužiji. Zároveň mě můžete do týdne od konání rozhovoru kontaktovat a požádat o smazání záznamu. Souhlas s účastí na výzkumu můžete odvolat i bez udání důvodu.

Rozhovor by neměl mít žádné negativní následky, nebo Vás vystavit riziku. Kdyby ve Vás cokoliv z probíraného vyvolalo negativní reakci, můžete rozhovor okamžitě ukončit, případně mi to sdělit. Mohu poskytnout krizovou intervenci, případně Vás nasměrovat na místa, kde lze získat psychickou péči a podporu.

S Pride Business Fórem máme v plánu výstupy prezentovat členské komunitě Pride Business Fora a poskytnout návrhy řešení problémů, na které při rozhovorech narazíme. Další část nasbíraných dat bude také zpracována v rámci mé diplomové práce.



## Příloha 2

### Diskusní scénář – Queer zaměstnanectvo

*Úvod, představení – co děláme a proč, informovaný souhlas, poučení o anonymitě a důvěrnosti.  
Souhlas s nahráváním.*

Jak vám je v práci? Těšíte se na ni?

- Co by se muselo stát, abyste se na ni (ne)těšil\*a?

Jaké to pro vás je být v práci LGBTQ+?

- Jaký vliv má vaše identita na vztahy s kolegy a nadřízenými?

Jaký byl váš nejméně příjemný zážitek v práci týkající se vaší identity?

- Řešil jste ho s někým? Jak?
- Máte ve firmě někoho, na koho se lze s těmito incidenty obracet?
- Dal by se takový incident řešit na Vašem HR?

Otázky na přítomnost menšinových stresorů:

- Existuje ve vaší práci nějaká deklarace o tom, že je diskriminace nepřijatelná?
  - o Jak to vnímáte?
- Vyrovnává vaše společnost benefity?
  - o Jaké to pro Vás je?
- Máte nějaké ERG skupiny?
- S kým jste ohledně své identity otevřený\*á? Jste otevřený\*a ke všem ohledně své identity?
  - o Jakou reakci očekáváte od svého okolí v práci, když se dozví o vaší identitě?
  - o Jak reagoval první člověk, který věděl o vaší identitě?
- Slyšíte někdy v práci vtipy o gayích/lesbách/trans lidech?
  - o Přijde Vám, že se tyto věci stávají méně či více než dřív?
  - o Jak s těmito situacemi nakládáte? Řešíte je s někým? Jak vám potom je?
- Máte v práci nějaká školení ohledně diverzity?
  - o Pokud ANO: Jak je vnímáte? Co vám školení dala? Co byste potřeboval\*a, aby tam zaznělo?

- Pokud NE: Myslíte, že by se hodila? Co by vám měla předat? Co by na nich mělo zaznít? Pro koho by měla být?

- Duhové logo?

Jak si myslíte, že vás v práci ovlivňuje to, co zmiňujete? V čem by se změnila vaše zkušenost v práci, kdybyste byl\*a heterosexuální/cisgender?

Máte v práci někoho, kdo se stará o diverzitu?

- Jaké to pro vás je? Jak to vnímáte?
  - Co by ta osoba musela udělat, abyste ji začal vnímat pozitivněji?
  - Co by se muselo stát, abyste tu osobu začal vnímat negativně?
- Jak vám vznik této pozice byl komunikován? Jak k vám komunikuje tato osoba?
- Jak si myslíte, že to vnímají vaši kolegové a kolegyně?

Co byste potřeboval od osoby, co řeší diverzitu?

- Jak by měla podle Vás vypadat podpora LGBTQ+ pracujících?
- Co pro vás znamená přebarvení loga na duhu? Jaké to pro vás je?

Myslíte si, že vám DE&I pomáhá? A pomáhá atmosféře na pracovišti?

Kdybyste měnil\*a práci, zjišťoval\*a byste si, jak se daná firma staví k LGBTQ+ lidem?

*Poděkování, ukončení nahrávání.*

## **Diskusní scénář – DE&I zaměstnanectvo**

*Úvod, představení – co děláme a proč, informovaný souhlas, poučení o anonymitě a důvěrnosti.*

*Souhlas s nahráváním.*

Jak vám je v práci? Těšíte se na ni?

- Co by se muselo stát, abyste se na ni (ne)těšil\*a?
- Jak si myslíte, že se u vás ve společnosti mají LGBTQ+ lidé?

Jak se stalo, že se v práci zabýváte LGBTQ+ diverzitou?

- Kdo to inicioval? Jaký byl prvotní impulz?

- Jaký je cíl?
- Jak vám v této pozici je?
- Jaké jsou reakce zaměstnaneckva?
  - o Jaké jsou reakce od LGBTQ+ zaměstnaneckva?
- Jaké jsou reakce vedení?

Co si myslíte, že je nejdůležitější pro to, aby se LGBTQ+ lidé na pracovišti cítili dobře?

Myslíte si, že DE&I pomáhá? A pomáhá atmosféře na pracovišti? Vidíte nějaké rozdíly v tom, jak je v průběhu času diverzita (ne)přijímána?

Co vše se u vás v rámci DE&I děje? Jak často komunikujete, co v oblasti DE&I děláte, se zaměstnanými? A s vedením?

Co by vám pomohlo v prosazování diverzity? Co by vám pomohlo ve vaší práci?

- Kde vidíte největší úskalí?
  - o Dokážete si představit, jak by je šlo překonat?
- Kde se informujete o tom, co je třeba ještě v rámci diverzity udělat?
- Byl by pro vás užitečný nástroj, jak měřit dopad DE&I na well-being vašeho zaměstnaneckva?

Je pro vás motivující snaha získat PBF ocenění? Je to motivující pro vaše vedení?

- Co dalšího by vás ve firmě mohlo motivovat pro kladení většího důrazu na DE&I?
- Co by motivovalo vaše kolegy a kolegyně? A co vedení?

Probíhají u vás školení na diverzitu?

- Jaké mají ohlasy?
- Plní vaše osobní očekávání?
- Vidíte po nich nějakou změnu na pracovišti?

Kdy je novému zaměstnanému komunikována DE&I strategie společnosti?

- Informujete při náboru? Při onboardingu?

Obrací se na vás někdo s tím, že v práci zažil něco nepříjemného kvůli své LGBTQ+ identitě?

- Jaký nejhorší takový incident jste řešil\*a? Kdo všechno se o tom dozvěděl? Komunikovalo se to nějak s celou společností?

Kolik zaměstnanců máte v ČR? Jste nadnárodní společnost?

*Poděkování, ukončení nahrávání.*