

Разнообразие и инклюзивная культура: “шаг за шагом”

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ



Каролина Длugoш, Мацей Герман, Камиль Кур, Моника Кулик, Александра Недзведзка-Щисловска, Камила Люттельманн, Анна Мязга, Артур Новак-Гоцлавски, Малгожата Петру, Катажина Пецух, Сусанна Романцова, Кинга Высеньска-Ди Карло, Тадеуш Реймус, Доминика Садовска

Под редакцией Доминики Садовской



Kingdom of the Netherlands



Polski Instytut
Praw Człowieka
i Biznesu

diversity+

Разнообразие и инклюзивная культура: “шаг за шагом”

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Каролина Длугош, Мацей Герман, Камиль Кур, Моника Кулик, Александра Недзведзка-Щисловска, Камила Люттельманн, Анна Мязга, Артур Новак-Гоцлавски, Малгожата Петру, Катажина Пецух, Сусанна Романцова, Кинга Высеньска-Ди Карло, Тадеуш Реймус, Доминика Садовска

Под редакцией Доминики Садовской

Данное руководство написано в соавторстве и появилось благодаря сотрудничеству группы лиц и организаций, входящих в состав Круглого стола по разнообразию и инклюзивности (D&I Roundtable), Польского института прав человека и бизнеса и Divercity+ в рамках проекта «Разнообразие и инклюзивность на работе. Пошаговое руководство. Проект по разработке руководства», осуществляемого Польским институтом прав человека и бизнеса благодаря гранту Посольства Королевства Нидерландов в Польше (№ WAR-PD-2020-19) и при поддержке организаций, представленных членами D&I Roundtable.

Русская версия этой публикации стала возможной при поддержке **Центра международного частного предпринимательства (CIPE)** и **Посольства Королевства Нидерландов**.

Авторы

Каролина Длугош, Netguru
Мацей Герман, LOTTE Wedel
Камиль Кур, AstraZeneca
Моника Кулик, Orange Polska
Александра Недзведзка-Щисловска, AstraZeneca
Камила Люттельманн, LOTTE Wedel
Анна Мязга, CWS Group
Артур Новак-Гоцлавски, ANG
Малгожата Петру, BANK BNP Paribas
Катажина Пецух
Сусанна Романцова, IKEA
Кинга Высеньска-Ди Карло, Divercity+ и CONSIRT IFiS PAN
Тадеуш Реймус, телефон доверия по вопросам психического здоровья
Доминика Садовска, Divercity+

Редакторка: Доминика Садовска
Перевод на русский: Александра Сконечна
Корректурa русскоязычной версии: Елена Уварова

Графический дизайн
Менеджерка проекта: Агнешка Шамалек-Михальска, CD Projekt S.A.
Изготовителька: Магдалена Дарда-Ледзён, CD Projekt S.A.
Набор и верстка: Паулина Лукевска, CD Projekt S.A.
Дизайн обложки: Агнешка Момот, CD Projekt S.A., Паулина Лукевска, CD Projekt S.A.
Дизайн русскоязычной версии: Гржегорц Фиджас, CD PROJEKT S.A.

Издатель: Польский институт прав человека и бизнеса
ул. Мирецкого 25/36, 42-200 Ченстохова
www.pihrb.org

Данная публикация распространяется на условиях публичной лицензии Creative Commons “С указанием авторства - Некоммерческая - С сохранением условий” версии 4.0 (Creative Commons Attribution-NonCommercial -ShareAlike 4.0). Это означает, что свободное использование данного руководства, включая копирование, распространение, демонстрацию и использование, разрешено при условии указания автора произведения. Более подробная информация о лицензии находится на веб-сайте:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pl>

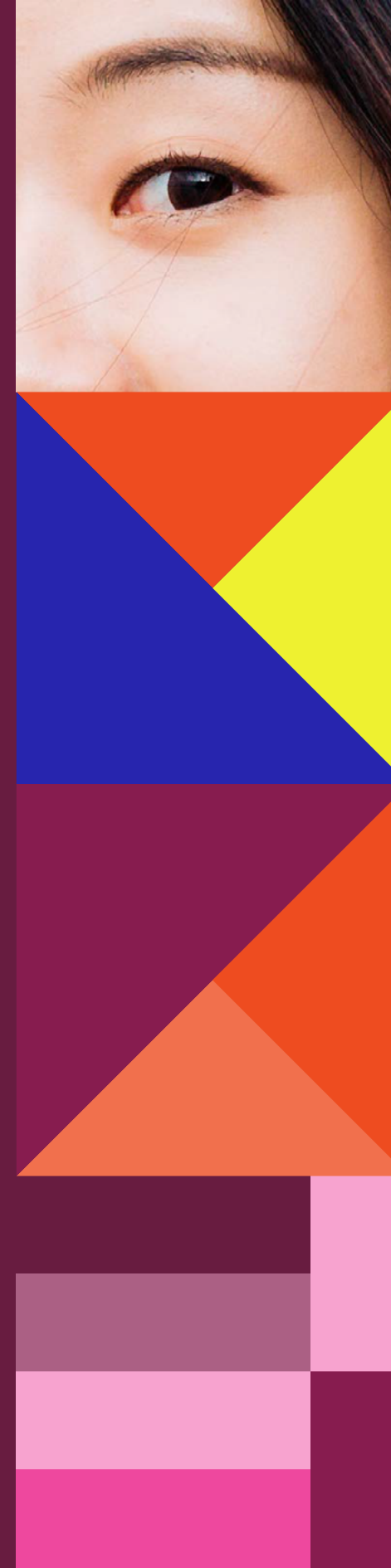
Публикация доступна бесплатно в электронном виде по адресу www.pihrb.org

Ченстохова, 2021 г. (исходная польская версия), 2022 г. (английская и русская версии)

ОГЛАВЛЕНИЕ

Вступительное слово	7
Вместо предисловия, или о ценностях в бизнесе	9
1. Введение: зачем нужны разнообразие и инклюзивность?	13
2. Юридические аспекты разнообразия и инклюзивности. Разнообразие и инклюзивность в польском законодательстве.	19
3. Разнообразие и инклюзивность в организации	31
3.1. Как начать работать над разнообразием и инклюзивностью в Вашей организации?	31
3.2. Место разнообразия и инклюзивности в структуре организации	39
3.3. Стратегия разнообразия и инклюзивности в организации	43
3.4. Коммуникация по вопросам разнообразия и инклюзивности	50
3.5. Важность ресурсных групп сотрудников (ERG) для построения инклюзивной корпоративной культуры	62
3.6. Мера за меру. Диагностика и мониторинг уровней разнообразия и инклюзивности	72
3.7. Об измерении негативного и инклюзивного поведения и шкалах удовлетворенности, принадлежности и доверия	88
4. Компетенции в сфере разнообразия и инклюзивности	99
4.1. Развитие компетенций в области разнообразия и инклюзивности	99
4.2. Эссе о границах. Инклюзивное лидерство	109
4.3. Инклюзивный язык на рабочем месте	114
4.4. Управление конфликтами, связанными с разнообразием	128
4.5. Как быть лидером или лидеркой в области разнообразия и инклюзивности и не сойти с ума	135

5. Психическое здоровье как компонент разнообразия и инклюзивности	145
6. Сквозные практики разнообразия и инклюзивности как основа для создания инклюзивной организации	153
6.1. Разнообразие и инклюзивность при подборе трудового коллектива	155
6.2. Разнообразие и инклюзивность при трудоустройстве	159
6.3. Разнообразие и инклюзивность при адаптации на рабочем месте	162
6.4. Разнообразие и инклюзивность в процессе профессионального развития (карьерный рост и повышение квалификации)	164
6.5. Разнообразие и инклюзивность и удержание сотрудников	167
6.6. Разнообразие и инклюзивность при офбординге	169
7. Как эффективно планировать проекты в области разнообразия и инклюзивности	171
8. Календарь разнообразия	175
9. Избранные понятия, полезные при коммуникации о разнообразии и создании инклюзивной культуры и при коммуникации в их поддержку	181
Об авторах	187





Вступительное слово

Руководство, которое Вы держите в руках, создавалось как практический путеводитель по богатому и сложному миру разнообразия и непростым линиям построения инклюзивной культуры в организации. Несмотря на множество публикаций, посвященных противодействию дискриминации, поддержке и управлению разнообразием и созданию инклюзивной культуры, ощущается нехватка практических исследований, особенно таких, которые описывают последовательные шаги, передовую практику, основанную на опыте и учитывающую местный контекст, подсказывают, на что следует обратить внимание и что конкретно делать или, наоборот, чего не делать, при построении инклюзивной культуры.

Данная публикация призвана удовлетворить эту потребность и, хотя ее целью не является исчерпывающий анализ темы разнообразия и инклюзивности (D&I) в организациях, стать источником вдохновения, благодаря представленным в ней опыту, размышлениям и вопросам, которые сопровождали авторов на их собственном пути к инклюзивной организации.

Проведение такого кросс-секционного исследования стало возможным благодаря участию членов неформальной инициативы «Круглый стол по разнообразию и инклюзивности» (D&I Roundtable), Польского института прав человека и бизнеса и Divercity+. Организационная и содержательная работа над публикацией софинансировалась Посольством Королевства Нидерландов в Польше, которое на протяжении многих лет поддерживает инициативы по продвижению и популяризации взглядов и ценностей, близких голландскому обществу и политике, включая разнообразие и инклюзивную культуру, с особым акцентом на инклюзию лиц ЛГБТКИА+.

Не менее важно и то, что данная форма руководства была разработана не только благодаря усилиям авторов каждой главы, но и других членов Круглого стола по разнообразию и инклюзивности. Их участие, опыт и мнения способствовали формированию нашего подхода вопросам, представленным в данном руководстве. Их вклад, знания и практика, в сочетании с их волонтерской работой, привели к появлению материала, которым мы делимся с Вами для того, чтобы совместно создать такой мир, в котором будет больше добра.

Хотя наша группа была очень разнообразной, нас объединяла и помогала совместно работать убежденность в том, что компании несут ответственность за соблюдение прав человека, включая обеспечение равного обращения, они обязаны предотвращать

дискриминацию по любому основанию, а также поддерживать доступ к достойному труду и создавать инклюзивную культуру в компании. Это убеждение разделяют и активно поддерживают также голландские компании, работающие в Польше. Мы верим, что благодаря этим ценностям представители различных групп меньшинств, в том числе ЛГБТКИА+, сталкивающиеся сегодня с беспрецедентной дискриминацией, будут чувствовать, что являются частью коллектива, находятся в безопасности и могут оказывать влияние не только на организации, в создании которых они участвуют наравне с другими, но и на общество, в котором живут.

Это руководство появилось в очень важный момент. В настоящее время Европейский Союз работает над новой директивой по должной осмотрительности в вопросах прав человека и влияния на окружающую среду и связанной с ними корпоративной ответственности. Инвесторы уже сейчас требуют от компаний нефинансовую информацию, в том числе о социальных аспектах их деятельности и о том, что они делают в целях противодействия негативному влиянию на реализацию прав человека, включая право на равное обращение, запрет дискриминации, право на здоровье или различные аспекты права на достойный труд. Согласно Руководящим принципам по предпринимательской деятельности в аспекте прав человека ООН, должная осмотрительность означает, помимо прочего, целый ряд мероприятий: от диагностики, разработки политики, стратегий до конкретных мер в рамках повседневной деятельности, которые повлияют на то, материализуется ли риск негативного воздействия организации на права человека и будут ли они нарушены. Благодаря эффективным каналам коммуникации и процедурам сообщения о несоответствиях ценностям и их нарушениях, она позволяет заблаговременно выявлять кризисные ситуации и реагировать на их возникновение. Это важно не только потому, что должная осмотрительность зачастую предотвращает эскалацию проблемы и, как следствие, потенциальные судебные иски, но, прежде всего, потому, что она способствует построению доверия в отношениях между работающими в организации людьми, дает возможность находить решения и развивать организационную культуру.

Компании, которые начнут действовать сейчас, через несколько лет будут намного опережать своих конкурентов. Но в первую очередь, они станут таким местом работы, которое будут очень ценить все те, кто с ним связан.

Каждый путь начинается с первого шага.

Желаем Вам интересного чтения и много вдохновения.

Дафне Бергсма
Посол Королевства
Нидерландов в Польше

Беата Фарац
Соучредительница и глава
правления Польского
института прав человека

Доминика Садовска
Основательница
Diversity+

Вместо предисловия, или о ценностях в бизнесе

Первый раз мы встретились в июне 2020 г. небольшой группой экспертов и экспертов, специализирующихся в вопросах управления разнообразием и инклюзивной культуре (D&I). Это произошло вскоре после решения Суда Европейского Союза (CJEU) от 23.04.2020 г. о нарушении антидискриминационного законодательства и его последствиях с точки зрения юридической ответственности работодателей за публичные высказывания их работников. Цель была проста – вместе подумать о том, как реагировать на нарушения стандартов и ценностей в области разнообразия и инклюзивной культуры. Все из нас в разное время сталкивались с ситуациями, которые ставили эти ценности под угрозу, но нам не хватало знаний, опыта, а иногда и правового контекста, чтобы знать, как на них реагировать.

Нам требовалось безопасное пространство для обсуждения, обмена опытом, взаимной поддержки и анализа трудных ситуаций в группе людей, имеющих аналогичный опыт. Мы создали Круглый стол для дискуссий о разнообразии и инклюзивной культуре. Поскольку это происходило во время пандемии, мы встречались только виртуально. Эта формула работала с самого начала. Оказалось, что возможность поделиться опытом, спокойно обсудить сомнения, сопровождающие работу, и совместно проанализировать многомерные ситуации или события в наших компаниях крайне необходима нам, людям, занимающимся вопросами разнообразия и инклюзивности на рабочем месте.

Для нас было ценным то, что мы могли поделиться не только своими успехами, но, прежде всего, рассказать о том, что у нас не получается или что нам кажется более сложным. Нам нужна была группа, где мы могли бы делиться опытом, учиться и поддерживать друг друга.

Прошел почти целый год регулярных встреч по вопросам разнообразия и инклюзивной культуры, в ходе которых мы рассказывали о том, как мы работаем, об успешных практиках, которые хорошо зарекомендовали себя, и о неудачах, которые многому нас научили. Мы комментировали происходящее на национальном уровне и интересовались, как это влияет на наши компании и работающих в них людей. Наш Круглый стол по разнообразию и инклюзивной культуре также становился

«профессиональной группой поддержки», когда нам не хватало мотивации, чтобы продолжать бороться за то, во что мы верим.

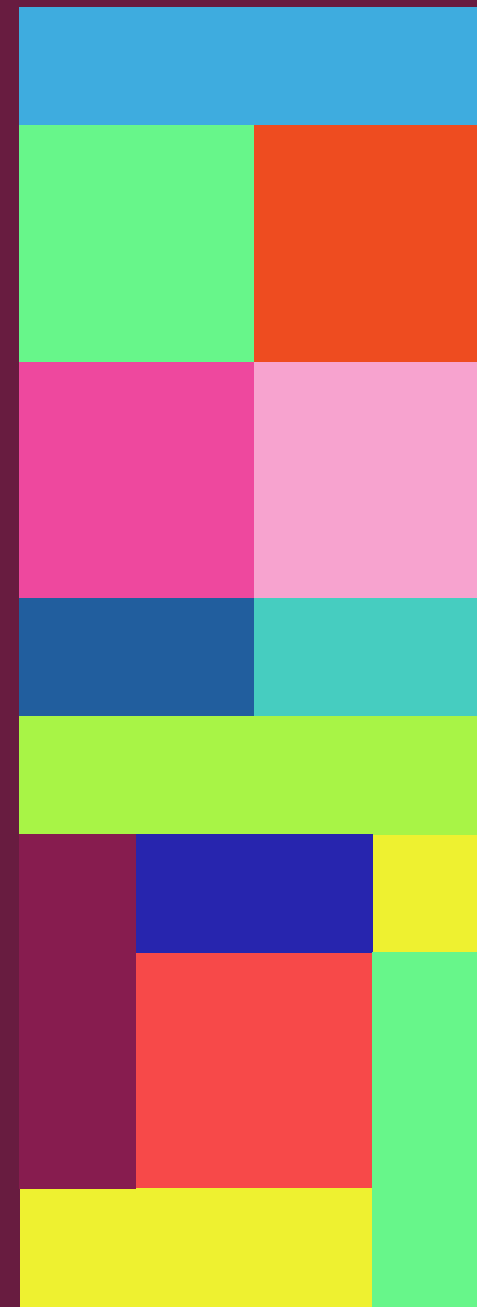
Нас объединяет убежденность в том, что в организациях, где работают люди с разной предысторией, взглядами, убеждениями и потребностями, необходимо создавать инклюзивную культуру. Разнообразие – это ресурс, которым можем воспользоваться мы все. Это такое же условие выживания человека и общества, как и биоразнообразие. Понимание того, как управлять разнообразием и строить инклюзивную культуру в организации, помогает нам видеть не только сотрудника, но прежде всего другого человека, а значит, создавать более устойчивые рабочие места.

Мы делимся с Вами этим руководством, чтобы поддержать тех, кто разделяет эти убеждения, но, возможно, еще не знает, как начать создавать инклюзивную культуру на своем рабочем месте, или ищет вдохновения. Мы надеемся, что, поделившись своим опытом, мы сможем в этом помочь.

Читайте и связывайтесь с нами!

D&I Roundtable

(Круглый стол по разнообразию и инклюзивной культуре)



1. Введение: зачем нужны разнообразие и инклюзивность?

МАЦЕЙ ГЕРМАН (ОН, ЕГО), LOTTE WEDEL

Это произошло более 20 лет назад, но я до сих пор хорошо помню первый тест на так называемое определение типа личности, который мне пришлось пройти на моей первой работе после окончания университета. В связи с высокой текучестью кадров этот тест повторялся в компании каждый год. Полученные результаты произвели на руководство большое впечатление. В первый раз результаты показали, что работавшая в тот момент команда была очень разнообразной с точки зрения социальных стилей, способов мышления, предпочитаемых моделей сотрудничества. Результаты предыдущих исследований показывали, что до этого момента организация была практически однородной: каждый человек был похож на другого, им легко было управлять, каждый работал по знакомым схемам. Почему вдруг такие перемены? Поскольку я был молодым сотрудником, то я тогда этого так и не узнал. Тем не менее, я до сих пор помню, что разочарование руководства было значительным. В 1990-х и начале 2000-х годов управление однородной командой было очень распространенным, естественным, даже желательным. Команды, отклоняющиеся от «стандарта», считались угрозой эффективности.

В одной из следующих компаний, в которой я работал, о нашей очень успешной команде говорили, что мы похожи на танк. Мы добивались выдающихся результатов во всей Европе. Идеальные, высокоэффективные модели работы оставляли наших конкурентов далеко позади. Мы очень отличались друг от друга и начали добиваться таких хороших результатов только после года совместной работы, когда... сменился наш начальник. У нового руководителя был совершенно иной подход к нам, чем у его предшественника, он в первую очередь оказывал нам поддержку и позволял организовать свою часть бизнеса по-своему, с достаточной степенью свободы и возможностью принятия решений.

Уверенный в своих сильных навыках управления командой, я перешел в другую компанию. Задача, поставленная передо мной новым начальником, была чрезвычайно сложной. Худший регион Польши, сильнейший конкурент, отсутствие веры и камни

преткновения со стороны крупнейших клиентов. И первая встреча, организованная моим начальником в гостинице на полуострове Хель, которую я никогда не забуду. Типичные цели коммерческого бизнеса – увеличение продаж и доли рынка. Начальник пригласил присоединиться к обсуждению меня – регионального руководителя отдела продаж, и также руководителя отдела клиентского маркетинга, руководителя отдела кадров, финансиста, юриста, руководительницу отдела логистики, координаторку по маркетингу кейтеринговой торговли, руководителя отдела мероприятий, специалистку по контролю дебиторской задолженности. Вместо широкого представительства из отдела продаж – сборная солянка мужчин и женщин разного возраста, с различным опытом в прошлом, ежедневно занимающихся совершенно разными вещами. Привыкнув к совершенно иному способу работы, я изо всех сил пытался понять, каким образом такая «случайная» и чрезвычайно разнообразная команда может придумать что-либо разумное. Однако после двухдневного семинара и нескольких месяцев подготовки подробного плана – который впоследствии оказался самым большим по бюджету местным коммерческим планом в истории всей компании и за последующие два года увеличил мою долю регионального рынка с 15,9 до 23,4% – я понял мудрость своего начальника и усвоил один из самых ценных уроков в своей деловой жизни. Потенциал хорошо подобранной, разнообразной команды практически безграничен.

Развитие глобальной экономики в последние годы оказало необратимое влияние на общество, экономику и технологии. Необратимо изменило коммуникацию и конкурентную среду. Каждый день мы получаем новые пакеты информации. Количество переменных, проблем и возможных сценариев, с которыми ежедневно сталкивается наш бизнес, постоянно растет. Мы оцениваем все это с учетом наших бизнес-целей, выбирая тех людей, с которыми хотим достигать этих целей. Нам нужны креативные команды, нужны инновации в бизнесе. Добьемся ли мы этого, создав однородную команду для уничтожения противника? В некоторых ситуациях, в небольших масштабах, возможно, да. Однако смею утверждать, что в масштабах всей компании, в стратегических командах, в отделах внедрения инноваций или исследований и разработок, в случае все более трудных и сложных задач (а перед кем сегодня не стоят такие задачи?), такая модель работать не будет.

Я основываю свой тезис как на своем опыте в области управления, так и на подтверждающих его исследованиях. Их уже много. Например, согласно исследованию компании Bain & Company⁽¹⁾ бизнес-результаты компании на 95% зависят

¹ Marcia W. Blenko, Michael Mankins, Paul Rogers, The Decision-Driven Organization [Марсия У. Бленко, Майкл Мэнкинс, Пол Роджерс, «Организация, управляемая решениями», Harvard Business Review, июнь 2010 г., <https://hbr.org/2010/06/the-decision-driven-organization>.

от качества процесса принятия решений. И на это качество положительно влияет разнообразие команд и включенность всех членов команды в эти процессы.

Каковы различия между нами? С одной стороны, существуют наиболее видимые или очевидные причины, так называемые первичные – пол, возраст, цвет кожи, этническое происхождение, степень физической подготовки, психосексуальная ориентация, гендерная идентичность. С этими различиями очень часто связаны стереотипы: каждый из нас слышал о них или, что еще хуже, верит в них. Один из самых распространенных тезисов – «у мужчин более аналитический ум, чем у женщин» – уже давно опровергнут нейробиологами⁽²⁾. Еще один (один из моих «любимчиков»), навешивает ярлыки к определенным поколениям: X – трудолюбивые, миллениалы – самовлюбленные и требовательные, Z – гиперчувствительные и т.д. Сторонникам таких теорий я рекомендую почитать исследования американских психологов К.Х. Тшесневски и М.Б. Доннеллана⁽³⁾. Совсем недавно они доказали, что различия между поколениями действительно существуют, но они незначительны и не имеют практического значения.

И что же дальше? В результате, многие некомпетентные сотрудники по управлению персоналом не возьмут на работу в компанию кандидата старше 50 лет, потому что он «негибкий» и «ему уже ничего не хочется». Что, конечно, является крайней глупостью.

Чем мы отличаемся друг от друга с практической, деловой точки зрения? Мы различаемся по своим убеждениям и основам нашего функционирования в жизни. Отсюда, в свою очередь, проистекают наши нормы и ценности. Мы различаемся по своему социальному стилю: как мы ведем себя с другими людьми, включая коллег по работе. Мы отличаемся друг от друга опытом, часто в сочетании с организационной зрелостью и отношением к работе. Наконец, мы различаемся по своим культурным характеристикам, уходящим корнями в среду, в которой мы воспитывались.

Однако, думая о хорошо функционирующей команде, я предпочитаю мыслить в категориях разнообразия, а не различий. В то время как различия естественным

² Подробное описание исследования можно найти, например, в книге Джини Риппон «Гендерный мозг. Современная нейробиология развенчивает миф о женском мозге», Бомбора, 2019.

³ Kali H. Trzesniewski, M. Brent Donnellan, Rethinking „Generation Me”: A Study of Cohort Effects From 1976–2006, [Кали Х. Тшесневски, М. Брент Доннеллан, «Переосмысление «Я-поколения»: Исследование когортных эффектов за период 1976-2006», Perspectives on Psychological Science 2010, № 1 (5), стр. 58-75; https://www.researchgate.net/publication/258180040_Rethinking_Generation_Me_A_Study_of_Cohort_Effects_From_1976-2006.

образом разделяют, разнообразие – это общий ресурс, который может ускорить самые важные процессы в организации.

Почему разнообразная команда, в которой я оказался более десяти лет назад, добилась такого большого успеха на рынке? Сегодня для меня это очевидно: смешение культур, опыта, точек зрения, социальных стилей создает уникальное пространство для возникновения и воплощения необходимых изменений. И политика равных возможностей в значительной степени этому способствует.

Есть и другой, не менее важный вопрос. Какую роль играют компании в обществе? Какую роль мы – менеджерки, менеджеры, директорки и директора – играем в обществе? Если кто-то из нас думает, что наша роль ограничивается только влиянием на компанию, людей, работающих в ней, и местный рынок, то мы сильно ошибаемся. В детстве на нас больше всего влияют семья, друзья, школа и, косвенно, политика, формирующая, например, систему образования. Во взрослом возрасте не менее половины жизни (не считая сна) мы проводим на работе. Кроме того, мы проводим время с семьей, как правило, небольшой группой друзей, некоторые из нас еще и в религиозной общине, и, естественно, косвенным образом на нас влияет также политика. Эти элементы нашего окружения оказывают фундаментальное влияние на то, какими людьми мы становимся, насколько сильно мы меняемся в течение жизни, каких ценностей придерживаемся и как поступаем. Хотим мы этого или нет, но компания является одним из ключевых факторов, формирующих общество и нашу личную идентичность, т.е. кто мы и что мы на самом деле.

Независимо от того, записаны они где-то или нет, знаем мы об их существовании или нет, у каждой компании имеются свои ценности и организационная культура. Она создается работающими в ней людьми и одновременно влияет на то, какими они становятся. Они, в свою очередь, влияют на свои семьи, друзей и окружение. Да, да – компании, включая нашу, оказывают огромное влияние на то, в каком обществе мы живем. Если мы не уважаем друг друга, избегаем откровенного общения, не стремимся к тому, чтобы во всей компании соблюдались учитывающие разнообразие принципы здорового сотрудничества, то именно такое общество мы и создаем. Если одной из наших корпоративных ценностей является толерантность, забота о разнообразии, уважение прав человека и включение каждого в процесс принятия решений, то таким образом мы вносим важный вклад в построение конструктивного и лучшего общества. Наша общая ответственность – предпринимателей и каждого из нас в отдельности – продвигать такие ценности.

И в заключение самое главное: признание и укрепление разнообразия и создание инклюзивной культуры – это не только огромный организационный и социальный ресурс, но, прежде всего, это человекоориентированность. Какая-либо отличительная черта, на основании которой возникают стереотипы и предрассудки, может характеризовать каждого из нас. Изменение восприятия этой «инаковости», принятие ее во внимание, уважение к ней, осознание ее ценности создает безопасную среду, в которой мы можем реализовать свой потенциал, развиваться, творить. Отдавать обществу, организации, семье, друг другу лучшее, что есть в нас. Строить лучший мир.

Вернусь в 1990-е годы, когда начиналась моя карьера. Раньше нам казалось, что если рядом будут такие же люди, как мы, то мы будем чувствовать себя в большей безопасности. Но это оказалось тупиком. В разнообразии нет ничего исключительного или странного. Разнообразие является ключевым фактором развития. Это то, что не позволяет нам стоять на месте и притворяться, что все идеально.

2. Юридические аспекты разнообразия и инклюзивности. Разнообразие и инклюзивность в польском законодательстве.

КАМИЛА ЛУТТЕЛЬМАНН, (ОНА, ЕЕ), LOTTE WEDEL

Беседам о разнообразии и социальной интеграции и, в частности, принятию мер по включению уязвимых групп и отдельных лиц, должно предшествовать обеспечение минимального правового стандарта равного обращения в сфере занятости, предотвращение дискриминации и реагирование на ее проявления. Важно различать антидискриминационные действия и действия работодателей в сфере разнообразия и инклюзивности. Отсутствие разграничения этих терминов не только вызывает трудности при определении готовности организации внедрять стратегический подход в области разнообразия и инклюзивности, а также при составлении надлежащей отчетности по нефинансовым показателям компании, но и может привести к хаосу в выполнении обязательства работодателя информировать о равном обращении при приеме на работу в соответствии со статьей 94 (1) Трудового кодекса РП.

Требования, установленные польским законодательством, в основном ограничиваются этим минимальным стандартом, а принятие любых дальнейших мер зависит от индивидуальной чувствительности, мудрости и творческого подхода, и, прежде всего, от решения разбирающегося в этом вопросе работодателя.

В статье 32 Конституции Республики Польша говорится, что все равны перед законом, каждый имеет право на равное обращение со стороны государственных органов и что никто не может быть дискриминирован в общественной, социальной или экономической жизни по какому-либо основанию. Однако равенство – это не реальность, а идеал, к которому мы стремимся. Соблюдение общеприменимого антидискриминационного законодательства – это основа и отправная точка для

дальнейших действий. Индивидуальные антидискриминационные политики, процедуры и практика различных организаций призваны выйти за рамки этих границ, за рамки законодательных обязательств, сформировать осведомленность о богатстве разнообразия и, прежде всего, способствовать созданию рабочей среды, в которой каждый чувствует себя хорошо и безопасно будучи таким, каков он есть. И это только начало работы по созданию инклюзивной организационной культуры.

1. Основные термины и определения

Дискриминация (от лат. *discriminatio* – «различение») – несправедливое и предвзятое отношение к человеку по сравнению с другими на основании определенной личностной характеристики или принадлежности к определенной группе, которое не оправдано никакими объективными причинами.

Прямая дискриминация возникает, когда с человеком обращались, обращаются или могут обращаться хуже, – из-за его личностных характеристик или принадлежности к группе – чем к другим людям в аналогичной ситуации. Такая форма дискриминации имеет место, например, когда работники из Украины получают зарплату меньше, чем польские работники, даже если они выполняют одинаковую работу.

Косвенная дискриминация – это ситуация, когда применяемые различные критерии, практика или внутренние правила кажутся объективными и нейтральными, а на самом деле приводят к несправедливому отношению к большинству лиц или всем лицам, относящимся к определенной социальной группе. Примером может быть процесс набора и приема на работу, при котором требования сформулированы таким образом, что пожилые люди фактически исключены из него (при условии, что возраст не является объективным и обоснованным препятствием при выполнении данной работы).

Сексуальные домогательства – это форма дискриминации по признаку пола. Это сексуализированное или относящееся к сексу поведение, которое или ущемляет достоинство преследуемого лица или приводит к такому ущемлению, создавая вокруг него запугивающую, враждебную или унижающую достоинство атмосферу. Сексуальные жесты, такие как объятия или поцелуи, шутки или замечания могут быть формой домогательства. Самой серьезной формой сексуального домогательства является изнасилование.

Домогательство – это более широкая категория нежелательного поведения. Оно не обязательно должно иметь сексуальные коннотации или быть связано с полом/гендером. Это поведение, которое направлено на ущемление достоинства преследуемого лица или приводит к такому ущемлению, создавая вокруг этого лица запугивающую, враждебную, унижительную или унижающую достоинство атмосферу.

2. Основания дискриминации

Дискриминация – это не имеющее объективного обоснования, менее благоприятное отношение к человеку из-за его характеристик или качеств, не связанных с выполняемой работой. Перечень оснований дискриминации, предусмотренный Трудовым кодексом, является открытым, что означает, что законодатель привел лишь примеры причин, по которым недопустима несанкционированная дифференциация ситуации различных лиц. В их число входят, в частности, пол, возраст, инвалидность, раса, религия, национальность, политические убеждения, членство в профсоюзе, этническое происхождение, религия, сексуальная ориентация, работа по найму на определенный или неопределенный срок, полный или неполный рабочий день. В своей судебной практике суды также указывают на другие основания, такие как внешность, раскрытие факта жизни с ВИЧ, прохождение обучения для получения статуса юрисконсульта, гражданство, гендерная идентичность, наличие детей или место жительства⁽⁴⁾. При выявлении дискриминационных критериев следует проявлять большую осторожность и деликатность: меняющиеся обстоятельства, такие как распространение удаленной работы и отношение к вакцинации, могут создать новые, ранее неизвестные основания, по которым к некоторым людям могут относиться менее благосклонно, чем к другим.

Можем ли мы, определить и использовать другие, дополнительные основания дискриминации, помимо указанных в законодательстве, в отношении лиц, выполняющих

⁴ Постановление Верховного суда РП от 29 ноября 2017 г. № I РК 367/16: недопустимым критерием дифференциации работников является, например, внешний вид, если при определенных обстоятельствах он может рассматриваться как причина дифференциации работников, представляющая собой проявление дискриминации в форме притеснения или приводящая к ограничениям, обусловленным физическими, умственными или психологическими функциями, которые в совокупности с различными барьерами могут препятствовать их полному и эффективному участию в профессиональной деятельности наравне с другими работниками, при этом данные ограничения имеют долгосрочный характер (ст. 18(3а) § 5(2) Трудового кодекса), раскрытие информации о наличии ВИЧ-инфекции, наличие детей, прохождение обучения для получения статуса юрисконсульта, гражданство, место жительства.

работу не на основании трудового договора? Основания дискриминации, изложенные в Законе РП от 3 декабря 2010 г. о внедрении некоторых положений Европейского Союза о равном обращении (далее – Антидискриминационный закон или Закон о внедрении), применимые к лицам, выполняющим работу не на основании трудового договора, к сожалению, являются закрытым перечнем, т.е. нельзя ссылаться ни на какие другие основания, кроме указанных в Законе. К ним относятся: пол, раса, этническое происхождение, национальность, религия, убеждения, мировоззрение, инвалидность, возраст или сексуальная ориентация. Это основной недостаток законодательства, которое фактически вводит неравную защиту в случае отдельных лиц и ставит ее в зависимость от того, работает ли человек на основании трудового договора или, например, по договору B2B. В то же время, такое законодательство означает, что именно сознательный работодатель, посредством антидискриминационной политики или процедур, действующих в его компании, может, и даже должен обеспечивать равную защиту от различных форм дискриминации всем лицам, работающим в данной компании или сотрудничающим с ней. Независимо от данного подхода, сужающего основания дискриминации, следует признать, что конституционный принцип равенства перед законом и недискриминации гарантирует защиту людям, к которым относятся менее благосклонно из-за личных характеристик, отличных от тех, которые перечислены в антидискриминационном законе. На практике это означает, что независимо от того, на каком основании человек работает, будь то трудовой договор, B2B или договор с третьей компанией, запрет на защиту от дискриминации распространяется на всех нас. Он налагает на работодателя обязательство предотвращать прямую и косвенную дискриминацию, преследования или сексуальные домогательства, а также поощрение или подстрекательство к дискриминации.

3. Обоснованная дифференциация ситуации

Не всегда разница в положении работающих людей будет дискриминацией. Работники имеют равные права в силу того, что одинаково выполняют одни и те же обязанности. В статье 11 (2) Трудового кодекса подчеркивается, что это в особенности касается одинакового отношения к мужчинам и женщинам в сфере занятости. *Таким образом, в категорию субъектов, на которых распространяется данная статья, входят работники, характеризующиеся общим существенным (соответствующим) признаком, т.е. одинаковым исполнением одних и тех же обязанностей. Из этого следует, во-первых, что допустима дифференциация прав работников, выполняющих либо разные обязанности, либо одинаковые, но не одинаковым образом, и, во-вторых, что правовое положение работников может быть дифференцировано на основе*

различий, обусловленных их личными качествами (склонностями) и различиями в выполнении работы (дифференциация).⁽⁵⁾ Другими словами, объективное, законное обоснование различий в положении людей не должно считаться дискриминацией, даже если критерий различия является одним из оснований, считающихся дискриминационными (например, инвалидность).⁽⁶⁾

Стоит отметить, что критерии, обосновывающие дифференциацию, не менее важны, чем критерии самой дискриминации, поскольку неточный или неправильно применяемый критерий, обосновывающий дифференциацию, может свести на нет цель антидискриминационных решений. Эти критерии должны быть объективными, хотя они, вероятно, не могут быть полностью отделены от традиций и местных обычаев.

4. Неравенство или дискриминация?

Положения Трудового кодекса, в которых используются понятия неравного обращения и дискриминации, являются несколько размытыми. До недавнего времени (до внесения поправки от 7 сентября 2019 г.) дискриминацией считалась квалифицированная форма неравного обращения по конкретным дискриминационным основаниям, предусмотренным в соответствующих положениях законодательства. Работодатель допускал дискриминацию, если относился к работнику хуже, чем к другим, по причине, указанной в законодательстве. В других случаях мы имели дело «всего лишь» с неравным обращением. В настоящее время неравное обращение с лицами, одинаково выполняющими одни и те же обязанности, считается тождественным дискриминации. Обоснованием этого изменения стало отсутствие рациональных оснований для разграничения запрета дискриминации и неравного обращения, а тем более для применения различных мер в отношении работодателя, нарушившего указанные принципы.

5. Компенсационные меры

Важным правовым решением, направленным на устранение неравенства, является институт так называемых компенсационных мер. Положения статьи 18 (3b) § 3

⁵ Постановление Верховного суда от 22 февраля 2018 г. № II РК 112/17.

⁶ Постановление Верховного суда от 28 февраля 2019 г. № I РК 50/18: Дискриминацией не является принятие такого критерия, который, хотя и отличает ситуацию субъектов, принадлежащих к группе, выделяющейся по причинам, считающимся дискриминационными (например, инвалидность), от ситуации других работников, объективно оправдан в силу законной цели, которую необходимо достичь, а средства для достижения этой цели являются соразмерными и необходимыми.

Трудового кодекса исключают из нарушений принципа равного обращения в сфере занятости действия, предпринимаемые в течение определенного периода времени и направленные на выравнивание возможностей в случае всех или значительного числа работников, выделенных по причинам, признанным дискриминационными, путем сокращения фактического неравенства в пользу таких работников. На практике это может означать прием на работу, удержание или продвижение людей, принадлежащих к уязвимой группе, несмотря на то, что они не соответствуют всем критериям или их квалификация хуже, чем у других претендентов на данную должность. Примером применения такого решения может быть введение гендерного паритета при комплектовании штата определенного органа компании.

6. Язык вражды

Закон редко поспевает за новыми социальными явлениями. Это относится, в частности, к так называемому языку вражды. В польской правовой системе нет определения *языка вражды* (анг. *hate speech*), хотя всем известно, что такое явление существует. Оно означает высказывания с целью возбуждения ненависти, призыва к насилию или дискриминации в отношении групп меньшинств, которые являются объектом предрассудков. Язык вражды, с одной стороны, является выражением стереотипов и предрассудков, а с другой – закрепляет их. Это приводит к дискриминации и насилию и может быть связано с так называемыми преступлениями на почве ненависти (анг. *hate crimes*).

В соответствии с определением Комитета Совета министров Совета Европы, «языком вражды следует считать любую форму высказывания, которая распространяет, подстрекает, поощряет или оправдывает расовую ненависть, ксенофобию, анти-семитизм или другие формы ненависти, основанные на нетерпимости, включая нетерпимость, выраженную в форме агрессивного национализма или этноцентризма, дискриминации или враждебного отношения к меньшинствам или людям из иммигрантских общин»⁽⁷⁾.

Хотя в польской правовой системе отсутствует отдельное регулирование языка вражды и преступлений на почве ненависти, мы признаем их незаконными. Что касается защиты от языка вражды, мы можем оценивать ситуацию с точки зрения наличия состава преступлений, предусмотренных Уголовным кодексом: дискриминация

(статья 119 Уголовного кодекса)⁽⁸⁾, диффамация (статья 212 Уголовного кодекса)⁽⁹⁾, оскорбление (статья 216 Уголовного кодекса)⁽¹⁰⁾, пропаганда фашизма или другой тоталитарной системы (статья 256 Уголовного кодекса),⁽¹¹⁾ нападение по причине ксенофобии, расизма или религиозной нетерпимости (статья 257 Уголовного кодекса)⁽¹²⁾. Стоит отметить, что речь идет о преступлениях, совершенных на почве национальных, этнических, расовых или религиозных различий или на почве иррелигиозности. Однако Уголовный кодекс не предусматривает прямую защиту от языка вражды по признаку инвалидности, а также от гомофобного или трансфобного языка вражды. В то же время в Польше на протяжении многих лет наиболее частой мишенью ненавистнических высказываний являются люди ЛГБТКИА+ . Мы подробно обсуждаем роль языка в формировании инклюзивной организационной культуры в отдельной главе. Достаточно отметить, что при таком недостатке правовой системы именно на работодателя возлагается дополнительная морально-этическая обязанность предупреждать и реагировать на малейшие проявления не только языка вражды, но и пренебрежительной риторики, языка предрассудков и стереотипов. С юридической точки зрения ничто не мешает законодателю ввести равные и недискриминационные правила, которые также защищали бы людей с инвалидностью и сообщество ЛГБТКИА+ . В этом случае минимальный стандарт должен определяться конституционной нормой, упомянутой выше. Кроме того,

8 Ст. 119 § 1. Уголовного кодекса: Лицо, применяющее насилие или незаконные угрозы в отношении группы лиц или конкретного лица по причине их национальной, этнической, политической или религиозной принадлежности или отсутствия у них религиозных убеждений, наказывается лишением свободы на срок от 3 месяцев до 5 лет.

9 Ст. 212 § 1. Уголовного кодекса: Кто вменяет другому лицу, группе лиц, учреждению или организационной единице, не имеющей статуса юридического лица, такое поведение или характеристики, которые могут дискредитировать их перед лицом общественного мнения или привести к потере доверия, необходимого для данной должности, профессии или вида деятельности, наказывается штрафом, ограничением свободы или лишением свободы на срок до одного года.

10 Ст. 216 § 1. Уголовного кодекса: Кто оскорбит другое лицо в его присутствии или в его отсутствие, но публично, или с намерением, чтобы оскорбление коснулось данного лица, подлежит штрафу или наказанию в виде ограничения свободы. § 2. Тот, кто оскорбляет другое лицо, используя средства массовой информации, наказывается штрафом, ограничением свободы или лишением свободы на срок до одного года.

11 Ст. 256 Уголовного кодекса: Публичная пропаганда фашистского или иного тоталитарного государственного строя, возбуждение ненависти по признакам национальных, этнических, расовых, религиозных различий или по причине непринадлежности к какой-либо религиозной конфессии наказывается штрафом, ограничением свободы или лишением свободы на срок до двух лет.

12 Ст. 257 Уголовного кодекса: Кто публично оскорбляет группу населения или конкретное лицо по признаку национальной, этнической, расовой или религиозной принадлежности или по причине непринадлежности к какой-либо религиозной конфессии или по этим причинам нарушает личную неприкосновенность другого лица, наказывается лишением свободы на срок до трех лет.

7 Определение, представленное в рекомендации № R 97 (20) от 30 октября 1997 г.

правовую защиту можно получать и на основании Гражданского кодекса в рамках регулирования прав личности (статьи 23, 24 и 448 Гражданского кодекса)⁽¹³⁾.

Работодатель обязан уважать достоинство и другие личные права работника. Это должно выражаться в конкретном отношении со стороны работодателя и его представителей, а также в создании рабочей среды, в которой работодатель обеспечивает эффективную защиту от нарушений личных прав сотрудников.

Независимо от принятых нормативно-правовых оснований, крайне важны наше ярко выраженное несогласие и немедленная реакция на язык вражды. Работодатель должен применить к лицу, пользующемуся языком вражды, дисциплинарные меры, предусмотренные трудовым законодательством. Сообщение о предполагаемых уголовных преступлениях в правоохранительные органы или подача гражданских исков против людей, использующих язык вражды, должны быть неизбежным следствием подобных действий. С другой стороны, юридическое вмешательство должно быть крайним средством, которое применяется только тогда, когда действия, основанные на ценностях, формирующих культуру несогласия с языком вражды, не приносят результатов.

7. Ответственность работодателя

Работодатель несет ответственность за дискриминацию, поощрение или провоцирование дискриминации в отношении своих работников своими собственными (например, решения совета директоров) действиями, бездействием и решениями. Он также несет ответственность за дискриминацию одних сотрудников другими сотрудниками (непосредственным начальством, руководством компании и коллегами по работе), например, за домогательства или сексуальные преследования. Работодатель будет нести ответственность за такие ситуации, если он не противодействовал им, не принял меры по устранению дискриминации или если эти меры были иллюзорными или запоздалыми.

Как правило, за нарушение личных прав прямую ответственность несет нарушитель. Является возможным, что за действия одного работника по отношению к другому будет нести ответственность работодатель. Такая ответственность будет персональной,

¹³ Ст. 23 Гражданского кодекса: Личные права человека, в частности здоровье, свобода, достоинство, свобода совести, имя или псевдоним, изображение, тайна переписки, неприкосновенность жилища, достижения в области науки, искусства, изобретательства или усовершенствования, охраняются Гражданским кодексом, независимо от защиты, предоставляемой другими нормативными актами.

если нарушение произошло по вине органа юридического лица (например, члена совета директоров). Работодатель также может нести ответственность за нарушение работником личных прав другого работника, при условии, что работодатель знает о таком нарушении и относится к нему терпимо. Обязанность работодателя соблюдать личные права работника также включает в себя предотвращение и противодействие нарушению таких прав в отношениях между работниками⁽¹⁴⁾.

8. Политика равенства

Разработка и внедрение внутренней политики по борьбе с дискриминацией и обеспечению равенства должны быть частью формирования инклюзивной организационной культуры. Для людей, которые мыслят стереотипами, используют язык вражды и ранят других своими предрассудками, это станет сигналом того, что организация не приемлет такого поведения. Политика равенства также будет поддерживать и расширять права и возможности представителей уязвимых групп. Это будет свидетельствовать о том, что организация принимает их такими, какие они есть, что работодателю важно, чувствуют ли они себя безопасно и комфортно, и что разнообразие как таковое рассматривается работодателем как важный ресурс. Это подтвердит, что работодатель прилагает усилия для выполнения своих юридических обязательств в отношении равного обращения, недискриминации и уважения личных прав работников. Это укрепит его имидж как работодателя, который создает равные возможности и заботится о том, чтобы все сотрудники чувствовали себя безопасно. Наконец, с прагматической точки зрения, такая политика также представляет собой правовое основание, на которое можно ссылаться при указании на нарушение трудовых обязательств в случае разжигания ненависти или другого дискриминационного поведения со стороны сотрудников.

Политика равенства должна строиться с участием людей, работающих в организации, независимо от того, работают ли они по трудовому договору, B2B или являются работниками третьей стороны. Участие в ее разработке повысит ощущение «сопричастности» и, следовательно, шансы на то, что она станет интегральной частью организации и будет соблюдаться. Сам процесс должен сопровождаться образовательным и сенсбилизирующим эффектом.

¹⁴ Верховный суд в решении от 2 февраля 2011 г., № II PK 189/10.

КОНТРОЛЬНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ

РАЗРАБОТАЛА КАТАЖИНА ПЕЦУХ (ОНА, ЕЕ)

Политика равенства в организации

В главе 2 «Юридические аспекты разнообразия и инклюзивности», стр. 19, Вы можете прочесть о юридических основаниях, которые обязывают организации обеспечивать среду равных возможностей для всех людей в организации. Обеспечение правового минимума, однако, не исчерпывает возможности, которыми организация может воспользоваться для создания культуры разнообразия, обеспечивающей вовлечение всех людей, в особенности из уязвимых групп.

Одним из решений может быть внедрение в организации политики равенства, которая не только включает в себя соответствующую декларацию компании, но также является инструментом формирования разнообразной организационной культуры. Приведенный ниже перечень даст Вам представление о том, какие области может охватывать такой документ и какие главы в нем могут содержаться. Безусловно, что он должен разрабатываться с учетом специфики отдельной организации, и очень важно, чтобы в его создание было вовлечено как можно больше лиц, в том числе представители всех или, по крайней мере, ключевых групп, представленных в организации. Таким образом, приведенный ниже перечень содержит обязательный минимум, а каждая из организаций наверняка добавит в него свои важные элементы.

ПОЛИТИКА РАВЕНСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ		☒
1. Разъяснение основных понятий: дискриминация, косвенная дискриминация, прямая дискриминация, преследование, сексуальные домогательства, поощрение дискриминации, распоряжение дискриминировать, моббинг.		☐
2. Определение цели политики равенства и объяснение ее важности в структуре организации. Зачем она вводится? Какие ценности реализует? Какую организационную культуру создает? Какова её цель?		☐
3. Описание конкретных действий, которые компания предпринимает для обеспечения равенства на рабочем месте, например, компенсационные меры по сокращению различий в представительстве женщин и мужчин на руководящих должностях; антидискриминационное обучение всех лиц, работающих в компании.		☐

4. Описание системы, действующей в компании для обеспечения функционирования политики равенства: отдел или должности, или лица, ответственные за ее реализацию и мониторинг, конкретные документы и нормативные акты, относящиеся к каждому положению политики.

☐

3. Разнообразие и инклюзивность в организации

3.1. Как начать работать над разнообразием и инклюзивностью в Вашей организации?

АННА МЯЗГА (ОНА, ЕЕ), CWS GROUP

О том, как начать говорить о разнообразии и инклюзивности и работать над ними в компании, написано много, и, вероятно, каждый, кто читает это руководство, может легко найти в Интернете исследования, вебинары и прочие источники информации, подготовленные специализированными консультационными компаниями или неправительственными организациями. Большая часть материалов посвящена описанию того, как мы можем способствовать разнообразию и инклюзивности в своей организации. Как провести исследование по этой теме, проанализировать политику и текущие подходы в компании, привлечь руководство, поддержать низовые инициативы и т.д. Все эти инструменты и материалы очень полезны, но с практической точки зрения, на мой взгляд, они часто фокусируются именно на конкретных действиях, следующих шагах. Однако кто-то должен сделать первый шаг и начать обсуждение разнообразия и инклюзивности в организации. Этот первый этап по разным причинам может оказаться настолько трудным, что некоторые даже перестают пытаться что-то делать.

Когда я начала заниматься этой темой, проблемой было не отсутствие знаний об инструментах, а необходимость вызвать к ней интерес и каким-то образом включить новый вид деятельности в мои служебные обязанности. Мне потребовалось много времени, чтобы убедить и других, и саму себя в том, что именно я должна заняться этой областью, что она важна и что мне, как лицу, ответственному в компании за устойчивое развитие, следует присмотреться к ней повнимательнее. Итак, давайте начнем с человека, который инициирует тему разнообразия и инклюзивности в организации. Во многих материалах можно прочитать, что разнообразие и инклюзивность часто начинаются с низовых инициатив, и это действительно так, но лично я считаю, что это более сложный, более трудоемкий путь. Хотя бы потому,

что в начале у нас не будет необходимых для работы ресурсов: бюджета, времени в рамках наших обязанностей – придется их подождать. Нам, конечно, будет легче, если наша работа связана с разнообразием и инклюзивностью. Отделы по управлению персоналом, устойчивому развитию, КСО, связям с инвесторами или коммуникациям могут естественным образом проявлять интерес к деятельности в этой области и таким образом «взять тему под свое крыло». С другой стороны, низовые инициативы рождаются в результате увлеченности их инициаторов и поэтому могут быть гораздо более эффективными, чем действия человека, которому какие-то задачи скорее всего были навязаны. Поэтому многое зависит не только от занимаемой в компании должности, но и от нас самих, и, наверное, больше всего от типа организации, в которой мы находимся, и от того, сможем ли мы вовлечь других в начатые действия. Подробнее о роли и компетенциях лица, ответственного за разнообразие и инклюзивность, Вы можете прочитать в главе 4. «Компетенции в области разнообразия и инклюзивности», стр. 99. При подготовке к реализации мероприятий в области разнообразия и инклюзивности и, на самом деле, любых других новых тем в организации, я попеременно использовала описываемые ниже различные стратегии и подходы.

Начинайте с себя, или стратегия маленьких шагов

Этот подход идеален в случае вышеупомянутых низовых инициатив. Идею можно представить очень просто: давайте сделаем небольшое мероприятие и посмотрим, к чему оно приведет. Первое мероприятие будет зависеть от того, на что мы имеем влияние в организации. Я думаю, что для начала неплохо было бы присмотреться к своей собственной сфере, в которой мы разбираемся и компетентны. Если кто-то, например, является дизайнеркой или дизайнером продукта или услуги, то может проанализировать его удобство для различных групп, например, людей старшего возраста, и предложить изменения в этой области. Начинать с продукта – это всегда отличный старт, хотя и сложный, поскольку затрагивает основную деятельность компании. Однако благодаря этому зачастую легче убедить тех, кто принимает решения в компании, поскольку выгоды от расширения спектра услуг можно просчитать. Таким образом, мы устраняем один из самых больших барьеров, с которым сталкивается каждый человек, желающий внедрить изменения в организации, – барьер подтверждения рентабельности.

Несколько более сложным, но, как показывает опыт нескольких компаний, абсолютно выполнимым является проведение мероприятий, совершенно не связанных с нашей областью работы. Многие компании начинали с акций или реакции на

важные общественные или местные события. В компании, где я работала, началом разговора о поддержке женщин стала болезнь одной из моих сотрудниц. В рамках предложенной ей поддержки коллеги приняли участие в кампании по профилактике рака груди. Работодатель также присоединился к кампании, пропагандируя маммографию не только среди сотрудниц, но и за пределами компании. В этом случае реализованные действия не получили дальнейшего развития в виде стратегии или политики по разнообразию, но, как мне кажется, могло произойти и обратное. Поэтому иногда полезно начать с действий, направленных на поддержку одной группы, в данном случае женщин, а затем рассмотреть потребности или риски для здоровья других групп работников, например, людей с инвалидностью, людей старшего возраста и т.д. Хорошим примером является также поддержка организациями инициатив, предпринимаемых в их бизнес-среде, таких как марши равенства, которые наряду с другими мероприятиями ежегодно проводятся в ряде польских городов. Аналогичная поддержка может быть оказана, например, Национальному месяцу принятия нейроразнообразия, Международному дню видимости трансгендеров, Дню беженцев, Международному дню борьбы с гомофобией, трансфобией и бифобией или другим особым датам в календаре разнообразия и инклюзивности. Пример календаря можно найти в главе 8 «Календарь разнообразия» на странице 175. Хотя такие мероприятия часто проходят в рамках кампаний и длятся только один день, иногда – одну неделю, группа работающих в компании энтузиастов, вдохновленных и мотивированных таким событием, может действовать в компании круглый год, организуя внутренние мероприятия – насколько мне известно, именно так это часто и происходит. Давайте не бояться воспользоваться моментом и построить на нем что-то долговечное и сильное. Важно, чтобы участие организации в мероприятиях не сводилось к случайным размышлениям о разнообразии и инклюзивности, а становилось источником вдохновения, помогало налаживать контакты, обсуждать ценности, что станет движущей силой для развития системного подхода к разнообразию и инклюзивности на уровне организации. Более того, легче побуждать других к действию, когда поставлены правильные, связанные с организационными ценностями, цели, однако планируемое действие не предполагает больших изменений и поэтому не пугает и не вызывает сопротивления у лиц, принимающих решения. Успешная акция поможет нам «вставить ногу в дверь» и обосновать дальнейшие шаги в области разнообразия и инклюзивности.

Заручайтесь поддержкой, собирайте данные

Как бы Вы ни начинали свой путь к разнообразию, лучше не путешествовать в одиночку. Поэтому одним из важных шагов, который мы должны спланировать,

является привлечение других людей. Всегда стоит начинать с тех, кому это может принести какую-либо пользу или кто может быть профессионально заинтересован в развитии этой области. Я предлагаю искать союзниц и союзников в отделе управления персоналом, спросить, какие у них планы, обсудить свои потребности, идеи, предложить помощь. Безусловно, их также будет легче найти в отделах устойчивого развития, отношений с инвесторами или коммуникаций. В случае равнодушной реакции используйте каналы внутренней коммуникации, Интранет или плакаты, чтобы создать неформальную команду по разнообразию и инклюзивности. Помните, что эта область очень обширна, и разнообразие каждый может понимать по-своему! Облегчите задачу, предложив, с какой области Вы хотите начать разработку нового подхода, или расскажите о том, что движет Вами.

Не знаете, на какой области сосредоточиться в первую очередь? Я не знала. Первым, что я сделала, начиная свое приключение с разнообразием и инклюзивностью у себя в компании, было проведение небольшого опроса на тему того, как в организации понимается разнообразие. Я сделала это не только потому, что хотела показать начальству важность этой темы для сотрудников, но и чтобы преодолеть еще один барьер, с которым я столкнулась. Многие из тех, с кем я общалась при поиске сторонников своей идеи, понимали разнообразие только как права сообщества ЛГБТКИА+. Реалии общественно-политической жизни в стране были таковы, что в центре внимания постоянно находилось сообщество ЛГБТКИА+, и каждый разговор о правах человека переходил на политику. Поэтому я стремилась показать, что сексуальная ориентация и гендерная идентичность важны и требуют внимания на организационном уровне, но в то же время цель разнообразия и инклюзивности – соединить и принять во внимание различные измерения разнообразия, аналогично тому как различные измерения интегрированы в одном человеке. Поэтому я провела очень короткий и простой опрос, в котором было всего два вопроса. Первый вопрос был закрытым. Я привела перечень различных характеристик людей и попросила выбрать те, которые, с точки зрения респонденток и респондентов, важны для организации. Я выбрала следующие характеристики: возраст, пол, религия, психосексуальная ориентация и гендерная идентичность, инвалидность, внешность, национальность, психическое здоровье и другие, с возможностью оставить комментарий. Второй вопрос был открытым и касался конкретных мероприятий, которые, по мнению респонденток и респондентов, могли бы быть проведены для людей, относящих себя к вышеупомянутым группам. Здесь в основном указывались такие инициативы, как тренинги, встречи, преодоление барьеров – я была удивлена, насколько идеи у моих коллег были конкретными. На тот момент в опросе приняло участие 10% всех сотрудников, что было неплохим результатом. Я почувствовала, что, во-первых, это

стало хорошим введением в разговор о разнообразии, а, во-вторых, я получила то, к чему стремилась: опираясь на ответы на вопросы, я «создала» определение разнообразия в нашей компании. Наиболее часто выбираемые характеристики стали своего рода ориентиром и повысили легитимность дальнейших действий. Это также помогло мне разделить работу в нашей команде по разнообразию, о которой речь пойдет ниже. В результате опроса я поняла, что при планировании дальнейших действий следует учитывать еще один вопрос. Один из респондентов написал в анкете, что ему очень не хочется, чтобы у него на работе обсуждалось сообщество ЛГБТКИА+. Конечно, формулировка была более размытой, но благодаря этому я поняла, что внедрение политики по разнообразию и инклюзивности в организации не всегда будет легким, может приводить к сложными ситуациями, вызывать сопротивление и конфликты, например, из-за разного мировоззрения людей, работающих вместе, и что политика разнообразия означает, прежде всего, уважение к другому человеку, даже если мы не всегда согласны с его взглядами. Подробнее о конфликте разнообразия см. в главе [4.4. «Управление конфликтом, связанным с разнообразием»](#), стр. 128.

Позднее в моей профессиональной жизни у меня была возможность посмотреть, как выглядит аналогичный, но более глубокий опрос в другой компании. В этой организации задавались следующие вопросы: какова текущая ситуация в организации с точки зрения ее подхода к разнообразию, сталкивались ли сотрудники когда-либо с дискриминацией или другим негативным поведением на рабочем месте, а также какие действия должна предпринять компания в области разнообразия и инклюзивности и что сотрудники ожидают от организации в этой области. Результаты были оформлены в виде инфографики и, в дополнение к тому, что стали основой для деятельности подразделения, отвечающего в компании за разнообразие и инклюзивность, они были также опубликованы в Интранете компании.

Сейчас настал момент рассказать об ошибке, которую я совершила в самом начале. Начиная мероприятия по разнообразию и инклюзивности в компании, я искала людей, которые помогли бы мне их реализовать. Я еще не чувствовала себя настолько уверенно, чтобы объявить о своих планах всей компании, поскольку считала, что слабо разбираюсь в теме и пока не могу предложить ничего ценного. Поэтому я обратилась в отдел, который, казалось бы, должен был быть заинтересован в поощрении разнообразия, т.е. в отдел по управлению персоналом. Затем я также заинтересовала темой несколько человек из отдела коммуникаций и брендинга работодателей. Мне было очень приятно, что некоторые из них выразили желание стать частью команды, и я совсем не ожидала, что команда просуществует всего

только год. Почему это произошло, я не знаю, но, скорее всего, это было связано с отсутствием мотивации. Моя мотивация была очень сильной и основывалась на профессиональных и личных убеждениях, в то время как мои коллеги, как правило, относились к этому как к дополнительной обязанности, которая, когда они были перегружены повседневными обязанностями, естественным образом отходила на второй план. Если бы я начинала этот процесс сегодня, я бы сделала больший упор на открытый поиск людей, у которых, возможно, как и у меня, было бы мало знаний, однако они компенсировали бы эти недостатки своей увлеченностью и преданностью делу. Подробнее о сетевом взаимодействии сотрудников см. в главе 3.5 «Важность ресурсных групп сотрудников (ERG) для построения инклюзивной корпоративной культуры», стр. 62.

Найдите нужные аргументы и спонсора

Каждый, кто работал в крупной компании или организации, прекрасно знает, что без спонсора и бюджета мало что можно сделать. Тот, кто решает, на что вы должны тратить свое время на работе, должен быть на Вашей стороне. Не все можно сделать в нерабочее время, в любом случае, зачем тратить свободное время на эти темы, если они также важны для развития компании? Что поможет убедить других в том, что это важная область? Если нам удалось провести опрос, изучить потребности, то у нас уже появился первый инструмент. Уверю вас, каждый совет директоров хотел бы узнать результаты такого опроса. Во-вторых, это позволяет Вам сосредоточить разговор на конкретных темах, не теряясь в попытках дать определение разнообразию.

Вернемся к графику. После проведения опроса в компании в нашей команде по разнообразию пообсудили 4 области, которые, по результатам опроса, были признаны наиболее актуальными для организации. В рамках каждой из них появились идеи конкретных мероприятий. Я занялась сферой, которая оставалась без лидера – психосексуальная ориентация и гендерная идентичность. Свою работу я начала с простого, но обычно очень эффективного метода. В сотрудничестве с местной организацией я организовала открытый семинар. Этот семинар был посвящен разнообразию в целом, но с акцентом на сообщество ЛГБТКИА+. Любой желающий мог записаться на встречу, но, конечно, количество мест было ограничено. К моему удивлению, в нем приняло участие много людей, занимающих высокие должности. Это был еще один сигнал и еще один аргумент, который я использовала в дальнейших беседах. Однако я понимаю, что не каждый находится в настолько привилегированном положении и при проведении беседы с целью инициирования политики

по разнообразию и инклюзивности у него или нее таких аргументов может не быть. Я использовала исследование «Барометр доверия» (Eldelman Trustbarometer), которое показало, чего мы ожидаем от руководящих и руководителей. Отвечая на вопрос «Важно, чтобы мой генеральный директор высказывался по....» 77% респонденток и респондентов написало «по вопросам разнообразия». Я также попыталась представить ожидания внешних заинтересованных сторон и, наконец, показать бизнес-эффект разнообразия. Аналогичное исследование было проведено компанией McKinsey & Company, которое продемонстрировало, что организации, в которых поддерживается этническое или гендерное разнообразие, добиваются лучших финансовых результатов. Это сильные аргументы, но чтобы быть полностью уверенной в том, что я построила сильную аргументацию, я использую бенчмаркинг. Показать, как мы выглядим на фоне других компаний, – это обычно хорошая стратегия и эффективный способ привлечь внимание и интерес лиц, принимающих решения. Сегодня это сделать относительно легко, а вся необходимая информация содержится в годовых отчетах. Это первый источник, который я использую. В дополнение к финансовым результатам, там также описываются планы и стратегия на будущее. Независимо от того, нужно мне готовиться к беседе или нет, мне всегда нравится знакомиться с другими компаниями, потому что это тоже очень вдохновляет. Подготовленная таким образом встреча имеет хорошие шансы на успех, а план мероприятий в области разнообразия обязательно найдет спонсоров в организации.

Конечно, в высокоразвитой и сознательной организации вместо того, чтобы заниматься аргументацией, усилия можно сразу направить на конкретные решения и области работы. В качестве примера я поделюсь информацией о компании, с которой я сотрудничаю при написании этого текста. Там был создан Совет по разнообразию и инклюзивности, состоящий в основном из директоров. Совет директоров провел внутреннее, более глубокое исследование, и цели в области разнообразия стали частью стратегии развития компании. Я не была свидетелем того, как тема разнообразия и инклюзивности зарождалась в этой компании, но я уверена, что сегодня, когда осведомленность в организации уже высока, основное внимание уделяется не ответам на вопрос «почему», а тому «как» нам действовать.

Составьте план

Вот именно, план. Я обожаю всяческие планы, стратегии, дорожные карты. В случае нефинансовых областей самое важное для меня – хорошо управлять ими, понимать цели, выбирать показатели. Составьте план, назовите цели, постарайтесь вместе

с руководством их понять: даже если вы их не достигнете, Вам будет легче двигаться вперед в одном направлении. Подробнее о создании стратегии в области разнообразия и инклюзивности вы можете прочитать в главе 3 «Стратегия разнообразия и инклюзивности в организации», стр. 31.

Несколько подсказок начинающим:.

1. Сориентируйтесь, как вы сможете включить разнообразие в свою повседневную работу.
2. Воспользуйтесь важной идеей, инициативой или мероприятием, чтобы начать в компании разговор о разнообразии и инклюзивности.
3. Ищите в компании людей, которые могут быть заинтересованы в сознательном управлении разнообразием, но не забывайте и об энтузиастах и энтузиастках.
4. Адаптируйте мероприятия к уровню осведомленности в компании.
5. Проверьте, как разнообразие понимается в организации и каковы ожидания Ваших коллег.
6. При поиске спонсора сформулируйте аргументы с учетом внутренних и внешних данных.

Самое сложное – начать. В напряженном деловом мире новый подход, более широкие перспективы, изменения часто встречаются с прохладным оптимизмом. В этом нет ничего удивительного: перед большинством наших коллег стоит много целей, которые нужно выполнять, а дополнительные занятия, даже важные, теряют свою приоритетность. Но помните, что им также важна атмосфера в компании, слаженные команды, взаимоуважение и понимание. Ваша задача в том, чтобы показать им эти цели и пути их достижения.

3.2. Место разнообразия и инклюзивности в структуре организации

МАЛГОЖАТА ПЕТРУ (ОНА, ЕЕ), BNP PARIBAS

«Культура съедает стратегию на завтрак».

Питер Друкер

«Разнообразие – это факт, а инклюзивность – это решение, выбор»⁽¹⁵⁾. Когда мы говорим о разнообразной и инклюзивной организации, мы затрагиваем сферу ценностей. С моей точки зрения, разнообразие и инклюзивность – это основа организационной культуры, которая подкрепляется такими ценностями, как, например, уважение, доверие, сотрудничество и т.д. В контексте разнообразия и инклюзивности более уместной является попытка уловить культурные аспекты в организации, а не анализировать ее структуру. Существует множество определений организационной культуры, разработанных в рамках различных общественных наук, при чем большинство из них подчеркивает важность норм, ценностей, поведенческих моделей, которых придерживается группа при достижении целей.

Можно не иметь специальной должности, функции или даже не использовать термин «разнообразие и инклюзивность» при описании культуры, процессов или политики в компании, но при этом создавать организацию, которая, по крайней мере, частично вписывается в эту идею.

В некоторых организациях может быть принято сознательное решение не включать вопросы разнообразия и инклюзивности в конкретную структуру, например, в задачи отдела по управлению персоналом, чтобы не «обязывать» менеджеров этим заниматься, а пытаться повышать их мотивированность и ответственность за построение инклюзивной организации.

Однако если предположить, что мы хотим использовать структуру для создания стимулов, мотивирующих формирование культуры разнообразия и инклюзивности, то наиболее эффективным будет обращение к существующим в организации ресурсам, поиск и укрепление деятельности, воплощающей ценности, которые мы ассоциируем с инклюзивной организацией. Приходящая первой в голову мысль

¹⁵ Высказывание, приписываемое Джастину Трюдо.

включить темы разнообразия и инклюзивности в организации в сферу управления персоналом, как кажется, может нас ограничивать, хотя, конечно, многие виды деятельности в рамках управления персоналом, включая те, которые вытекают из Трудового кодекса, естественным образом затрагивают тематику разнообразия и инклюзивности. Тем не менее, сильные импульсы могут исходить из разных областей организации, например, в результате низовых инициатив сотрудников, формирования ресурсных групп сотрудников, спонтанного участия в различных социальных инициативах, социальной ответственности, способа коммуникации лидеров, лидеров, и всей организации. И это хорошая, естественная отправная точка для более сознательного управления разнообразием и инклюзивностью в организации. Структуру следует основывать на сильных сторонах, на видимых семенах культуры, которую мы хотим развивать.

Концепция разнообразия и инклюзивности развивается, расширяя круг вопросов, входящих в ее сферу. Каждая организация, выполняя свою миссию и работая в различной общественной среде, уделяет особое внимание некоторым избранным темам. Первоначально разнообразие обсуждалось в контексте гендерного равенства, возраста, инвалидности, гендерной идентичности, сексуальной ориентации и других юридически защищенных характеристик, затем – в контексте образа мышления, поведения, учебы, одаренности, жизненной ситуации, а в последнее время в контексте психического здоровья (*mental health*), ухода за зависимыми лицами (*people care*), благополучия (*wellbeing*), баланса между работой и личной жизнью (*work-life balance*).

В BNP Paribas мы не ограничиваем тематику разнообразия и инклюзивности конкретной областью. Должность специалиста по управлению разнообразием была создана в отделе управления персоналом как связующее звено в отношении многих видов деятельности, ранее осуществляемых в различных структурах банка. То есть культура возникла ранее, чем структура, которая была адаптирована таким образом, чтобы ее дополнить и обеспечить синергетический эффект. Поощрение разнообразия также является частью стратегии социальной ответственности (CSR) и устойчивого развития нашего банка. В рамках группы BNP Paribas мы в каждой стране ввели функции представителей по вопросам разнообразия (*Diversity Officer*), которые выполняются двумя людьми, являющимися представителями HR и бизнес-направлений.

На наш взгляд, заслуживающая доверия организация демонстрирует согласованность своих действий своим работникам и тем, кто с ней сотрудничает, клиентам

широкой общественности. Именно на этих уровнях мы реализуем многие проекты, которые создают разнообразную и инклюзивную организацию.

В случае сотрудников, мы заботимся о культуре отношений на работе, внедряем политику управления разнообразием в жизненный цикл организации, во все процессы управления персоналом, создаем программы развития, программы талантов, обмена знаниями, развиваем благотворительные столовые, поддерживаем развитие ресурсных групп сотрудников и т.д.

В случае наших клиентов, мы открыто заявляем, что хотим быть банком, доступным для всех и каждого. Отличительной чертой нашей открытости стало появление в наших отделениях наклеек «Зона, открытая для всех». Наши рекламные кампании затрагивают социально значимые темы, включая гендерное равенство и другие цели устойчивого развития. Мы уделяем особое внимание обеспечению доступности наших услуг для людей с инвалидностью.

И, наконец, в случае широкой общественности, мы активно поддерживаем людей, работающих в области разнообразия и инклюзивности на уровне местных сообществ через программу «Местные послы банка», победителей конкурса волонтерских проектов или волонтеров проекта «Благородная посылка». Наш Фонд BNP Paribas в сотрудничестве с экспертными организациями осуществляет ряд программ и инициатив, направленных на поддержку групп, подверженных риску отчуждения, укрепление культурного разнообразия и обеспечение равных возможностей через образование.

Приводя эти примеры, я хотела бы подчеркнуть, что посланницей или послом разнообразия и инклюзивности в организации может быть каждый из нас, независимо от подразделения, места в организации или функции в ней. Поэтому лучше всего начинать строить формальную структуру там, где в данной организации сердце разнообразия и инклюзивности бьется сильнее всего. Возможно, это будут низовые инициативы, возможно, деятельность ресурсных групп сотрудников, возможно, спонтанная деятельность нескольких сотрудников, а возможно, это будет идея отдела управления персоналом или действия конкретного человека. Решение о создании структуры может быть принято в результате диагностики готовности организации к работе в области разнообразия и инклюзивности, либо это может быть решение совета директоров или генерального директора. Затем в более многочисленной группе следует задуматься над тем, что разнообразие и инклюзивность означает для нас – людей, работающих в данной организации, и что нам необходимо для укрепления и развития этого подхода.

В зависимости от политики и возможностей организации, после этого стоит начать пропагандировать и укреплять те ценности и мероприятия, которые формируют культуру разнообразия и инклюзивности. Создатели и создательницы важных инициатив, оцененных организацией, получив пространство для своей деятельности, могут, скорее всего, дать снизу импульс для создания структуры.

В более зрелых организациях, где возможно и целесообразно создание должности специалиста по разнообразию и инклюзивности, в его_ее функции будет входить, среди прочего, развитие культуры, образование в области разнообразия и инклюзивности, инициирование, проведение и поддержка тематических проектов, оптимизация систем, процедур, устранение барьеров, совместная разработка и внедрение политики равенства, процедур, сотрудничество с внутренними и внешними заинтересованными сторонами. Стоит также объединить работу этого человека с деятельностью отделов по управлению персоналом/кадров, комплаенс и юридических отделов, так как во многих случаях его_ее работа будет связана с работой этих структур и потребует системного подхода и уточнения сферы компетенций для обеспечения синергии в противодействии явлениям, противоречащим идее разнообразия и инклюзивности.

Наиболее важными умениями специалиста, занимающего данную должность, независимо от его_ее конкретных обязанностей, являются:

- Легкость установления и построения отношений
- Способность мотивировать, вызывать энтузиазм, вдохновлять других людей
- Уважение и открытость к различным точкам зрения, взглядам, способам мышления
- Высокий уровень самосознания (в том числе в части собственных отношения, предубеждений, предпочтений)
- Хорошие коммуникативные навыки (внимательность, эмпатия, деликатные темы, инклюзивный язык)
- Любознательность, открытость, готовность развиваться, учиться.

Подробнее о работе представительницы или представителя по вопросам разнообразия и инклюзивности см. в главе 4.5 «Как быть представительницей или представителем по вопросам разнообразия и инклюзивности и не сойти с ума?», стр. 135.

3.3. Стратегия разнообразия и инклюзивности в организации

СУСАННА РОМАНЦОВА (ОНА, ЕЁ), IKEA

«Стратегия является не следствием планирования, а наоборот, его отправной точкой».
Генри Минцберг

Будучи компаниями, ориентированными на ценности, сегодня в Польше мы имеем уникальную возможность совместно создавать новую, более инклюзивную реальность на своих рабочих местах и, поддерживая разнообразие, оказывать положительное влияние на общество.

Быть организацией-первопроходцем в этой области, несомненно, достаточно сложно. Нам приходится постоянно стремиться к равновесию между бизнес-целями и потребностями тех, кто работает в организации, и быстро меняющейся социально-экономической средой, в которой мы все работаем.

Однако времена потрясений, внезапных перемен и вызовов также открывают перед нами большие возможности. Они могут позитивно менять нашу рабочую культуру, способствовать внедрению более инновационного подхода к бизнесу и выводу межличностных отношений на новый уровень. «Когда нет ничего надежного, нет ничего невозможного» (Маргарет Драбл).

Подход организации к межличностным отношениям часто отражается в ее стратегии разнообразия и инклюзивности. Трудно переоценить её значение как для самой организации, людей, которые в ней работают, так и для бизнес-среды. Она воплощает стратегический подход к развитию межличностных отношений и отражаемых в них ценностей и может превратить их из красивой идеи в практический, осуществимый, измеримый бизнес-приоритет.

Чтобы это произошло, мы должны стремиться полностью интегрировать подход, основанный на разнообразии и инклюзивности, во все процессы, системы, деловые практики нашей организации и отражать его в нашей работе с обществом. Это означает, что стратегия по разнообразию и инклюзивности становится необходимой также с точки зрения устойчивого роста нашей организации и создания конкурентных преимуществ.

Будущее за гибкими, инклюзивными и социально ответственными компаниями. И это будущее начинается сегодня.

Стратегия разнообразия и инклюзивности – это не PowerPoint для совета директоров

1. Подготовьте уникальный бизнес-кейс для Вашей организации

«Что это конкретно означает для моей компании?» – именно с этого вопроса следует начинать разработку стратегии разнообразия и инклюзивности. Экономическое обоснование (бизнес-кейс) разнообразия и инклюзивности очевидно, убедительно обосновано (*reference*) и большинству из нас хорошо знакомо. Однако, чтобы стратегия разнообразия и инклюзивности привела к реальным изменениям в компании, она должна быть «усвоена» на уровне отдельных людей, команд и организационной культуры. В бизнес-кейсе организации должно быть указано, почему именно эта компания должна сосредоточиться на разнообразии и создании культуры инклюзивности. Стратегии, конечно, бывают разные: от очень сложных до самых простых. Это может быть документ объемом 2-3 страницы, отвечающий на вопрос «почему» разнообразие и инклюзивность важны в организации с точки зрения трех главных составляющих бизнеса: постоянных и контрактных сотрудников, клиентов и бренда. Цель индивидуального бизнес-кейса – не только повысить осведомленность лиц, принимающих решения, но и привлечь всех сотрудниц и сотрудников к действиям по созданию инклюзивного рабочего места.

При подготовке такого документа следует, однако, помнить: то, что может казаться очевидным разрабатываемому стратегии, не обязательно будет очевидным для всех работающих в компании или сотрудничающих с ней людей, клиенток и клиентов, заказчиц и заказчиков или заинтересованных сторон. Следовательно, стратегия также должна согласовывать подходы и учитывать различные точки зрения – не только людей внутри Вашей организации, но и за ее пределами.

Полезные вопросы при разработке бизнес-кейса для компании:

1. Как Ваш бренд воспринимается на рынке?
2. Думают ли о нем и говорят: «Это то место, где я хочу работать, потому что оно разнообразно и инклюзивно?» Или наоборот: «Не думаю, что мне там будут рады»?

3. Кем являются постоянные и контрактные работники? Знаете ли вы, как они говорят о себе, как идентифицируют себя? Если нет, рассмотрите возможность проведения добровольной кампании по самоидентификации, чтобы показать разнообразие в организации.
4. Отражают ли работающие в организации клиенток и клиентов Вашей организации?
5. Представляют ли работающие в организации местные сообщества или бизнес-среду?

2. Проведите аудит текущей ситуации

Если вы не знаете, где находитесь, как вы можете знать, куда вы идете?

Оценка текущей ситуации или полноценный аудит отвечают на вопрос: «Что мы делаем?». Постарайтесь собрать как можно больше данных о постоянных и контрактных работниках, клиентках, клиентах, местных сообществах в бизнес-среде Вашей организации, а также о процессах и системах в компании. Важно также проанализировать, как они соотносятся друг с другом.

Примеры областей аудита разнообразия и инклюзивности:

1. **Оценка лидеров:** Что лидеры думают о разнообразии и инклюзивности и как они понимают инклюзивность в Вашей организации? Развивают ли они компетенции в области инклюзивного лидерства и каким образом? Включены ли эти компетенции в их ежеквартальную или ежегодную оценку?
2. **Демографические данные:** Кем являются постоянные и контрактные работники в Вашей организации? Разностороннее представительство имеет ключевое значение, как и понимание того, на каком этапе и в каких процессах оно может нарушаться и как этому противостоять. Стоит начать с определения разнообразия, существующего в компании: его обоснования, измерений, а также проверить, как оно распределено в организации, как в горизонтальной, так и в вертикальной структуре. Любое замеченное неравенство должно быть исследовано при помощи более глубокого анализа.
3. **Анкета по теме инклюзивности (Индекс инклюзивности):** Как сотрудники оценивают свою работу, ее условия, возможности развития, отношения с руководителем и коллегами и атмосферу в коллективе с точки зрения инклюзивности и признания их разнообразия? Также стоит оценить резуль-

таты через призму демографии, то есть сделать разбивку по полу, возрасту, происхождению и другим имеющимся данным. В противном случае полная картина текущей ситуации будет отсутствовать. Кроме того, можно провести фокус-группы и индивидуальные интервью в целях получения целостного представления о том, на каком этапе находится Ваша организация на пути к достижению инклюзивности. Такой показатель может также учитывать результаты опроса о принадлежности, отношениях, удовлетворенности. Подробнее об исследованиях разнообразия и инклюзивности в организациях читайте в главе 3.6 «Мера за меру. Диагностика и мониторинг уровней разнообразия и инклюзивности», стр. 72. Полезной бывает также разработка дашбордов, например, Spotify; AT&T. Такая предварительная карта или база данных поможет Вам оценить разнообразие в Вашей компании.

4. **Анализ зрелости:** На каком этапе создания инклюзивного места работы находится Ваша компания? Находитесь ли Вы еще на вводном этапе повышения осведомленности сотрудников или Вы уже делаете первые шаги по улучшению систем и процессов?

МАТРИЦА ЗРЕЛОСТИ РАЗНООБРАЗИЯ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ (D&I)



Источник: BAE Systems (2020):

https://www.baesystems.com/cs/ContentServer?packedargs=WEBROOTNAME%3Den_global&c=BAEPlainPageCnt_C&childpagename=Global%2FBAELayout&rendermode=preview&pagename=GlobalWrapper&cid=1434555484486

5. **Анализ рынка, конкуренции и деловой среды:** Что делают другие компании? Каковы ожидания клиентов? Видим ли мы возможности для сотрудничества и совместного создания изменений? Кого бы мы хотели пригласить принять участие в совместном планировании разнообразия и инклюзивности? Формирование синергетического подхода развивает все стороны! Новая информация и обмен опытом могут вдохновить Вашу организацию, а также способствовать углублению знаний или выработке подходов, которых не хватает в Вашей стратегии.

3. Разработайте стратегию для людей и обязательно вместе с ними

Вы можете создавать стратегии на основе информации и данных, полученных на предыдущих двух этапах, но это только половина успеха. Вторая половина сводится к тому, чтобы слушать и слышать людей, с которыми вы работаете или сотрудничаете. Успешная реализация стратегии разнообразия и инклюзивности напрямую зависит от уровня вовлеченности совета директоров, управленческой команды и, без исключения, всех постоянных и контрактных работников с самого начала процесса разработки стратегии. Внедрение политики разнообразия и инклюзивности в организации также в значительной степени связано с управлением изменениями. Помня о том, что «все хотят прогресса, но никто не хочет перемен» (Сёрен Кьеркегор), мы должны проследить за тем, чтобы создание стратегии разнообразия и инклюзивности осуществлялось на партисипативной основе и у каждого была возможность участвовать в разработке документа. При этом чрезвычайно важным для организации оказывается не только сам документ стратегии, но и процесс его создания. Участие – это ключ к инклюзии, к созданию культуры, которая, с одной стороны, формирует всех людей в организации, а с другой – формируется ними. Такой подход не только позволит нам целостно отразить в стратегии реальные потребности сотрудников, но и даст им возможность почувствовать совместную ответственность за процесс разработки и реализации стратегии.

Это, конечно, более длинный путь, но путь, который окупается, который объединяет постоянных и контрактных работников вокруг общих ценностей, способствует развитию чувства коллективизма и принадлежности к организации.

Не забудьте включить в стратегию индикаторы для измерения эффективности поставленных целей. Регулярное отслеживание такой эффективности при помощи правильно разработанных инструментов изменения будет особенно полезным для

вас при оценке стратегии и разработке ее продолжения на следующий период. Благодаря этому Вы сможете в ближайшем будущем оценить реальные изменения, которые произойдут или не произойдут в Вашей организации. Подробнее о мониторинге разнообразия и инклюзивности в организации Вы можете прочитать в главе 3.6 «Мера за меру. Диагностика и мониторинг уровней разнообразия и инклюзивности», стр. 72.

4. Соберите все воедино и последовательно реализуйте, сохраняя при этом гибкий подход

Вы уже знаете, **зачем** Вашей организации необходима стратегия разнообразия и инклюзивности. Вы знаете, **что** конкретно вам нужно сделать, и, конечно же, знаете, **когда** это должно произойти (помните, что «...будущее начинается сегодня»). Последний вопрос – **«как?»** – определяет тактику реализации разработанных изменений.

«Меньше значит больше» остается золотым правилом, в том числе, когда речь идет о стратегии разнообразия и инклюзивности. Пусть эффективность и реальное, измеримое воздействие на положительный опыт сотрудниц и сотрудников, клиентов, клиентов и местных сообществ станут Вашей Полярной звездой при работе в области разнообразия и инклюзивности.

Полезно также разбить амбициозные планы на малые, средние и крупные инициативы. Более мелкие из них помогут Вашей компании общаться внутри и вне компании, помогая чувствовать себя полноправными участниками процесса. Внедрение средних подтвердит, что перемены идут полным ходом, происходят реальные улучшения, и в то же время вы будете получать удовлетворение от того, что прогресс произошел менее чем за несколько лет. С другой стороны, крупные инициативы окажут наибольшее влияние на достижение целей, над которыми вы работаете. Они не только будут способствовать позитивным изменениям на работе, но и укрепят Ваш бренд, дадут ему конкурентное преимущество и окажут значительное влияние на общество. Прежде чем выбрать конкретные инструменты реализации стратегии и включить их в план работы, стоит также провести SWOT-анализ реализации стратегии и подготовить процесс коммуникации о ней, чтобы завоевать союзников в самом начале. Стоит также помнить, что самыми лучшими являются самые простые инструменты, а эффективный не обязательно означает сложный и дорогой. Подробнее о планировании информирования о Вашей стратегии разнообразия и инклюзивности

вы можете прочитать в главе 3.4 Коммуникация о разнообразии и инклюзивности, стр. 50 .

5. Всегда помните, что единственная константа – это перемены

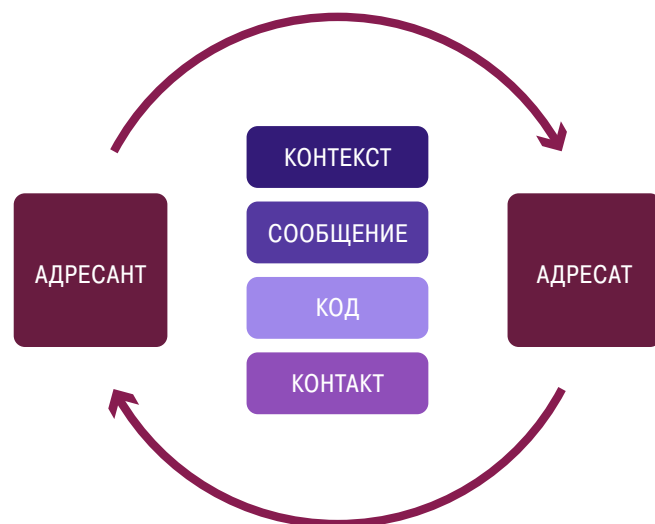
Меняются потребности людей, эволюционирует рынок, меняется общественная среда. Ваша стратегия должна быть актуальной и гибкой. В особенности в эпоху VUCA (английская аббревиатура (Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity), обозначающая «нестабильность», «неопределенность», «сложность» и «неоднозначность» [прим. переводчика]), которая характеризуется нестабильностью, неопределенностью и сложностью происходящих изменений и процессов, стратегии, чтобы сохранять гибкость, должны разрабатываться в краткосрочной перспективе. Направление деятельности компании может не меняться годами, но планы работы в области разнообразия и инклюзивности и инструменты для их реализации должны всегда отвечать текущим ожиданиям и потребностям, иначе они останутся лишь благородной идеей.

3.4. Коммуникация по вопросам разнообразия и инклюзивности

МОНИКА КУЛИК (ОНА, ЕЕ), ORANGE POLSKA

Коммуникацию иногда называют королевой компетенций. При обсуждении коммуникации по теме разнообразия в компании следует прежде всего поговорить об общих принципах хорошей коммуникации. Что же такое хорошая коммуникация, которая, как и подобает королеве, прокладывает путь другим компетенциям, связанным с разработкой и внедрением инклюзивной культуры в организации? Что значит «хорошая» коммуникация?

Рассказывая о коммуникации, я люблю ссылаться на классическую и до сих пор широко используемую модель Романа Якобсона¹⁶. Согласно этой схеме для коммуникации необходимы отправитель (адресант) и получатель (адресат), которые на одном языке (код) формулируют сообщение, находятся в контакте друг с другом (непосредственном или опосредованном) и работают в едином контексте, то есть имеют схожую информацию о фрагменте реальности, которого касается сообщение.



[На графике изображена модель коммуникации. Между адресантом (отправителем) и адресатом (получателем) находятся такие элементы, как: контекст, сообщение, код, контакт. Коммуникация может осуществляться от адресанта к адресату и от адресата к адресанту].

¹⁶ R. Jakobson, *Poetyka w świetle językoznawstwa*, przeł. z ang. Krystyna Pomorska, Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich 1960 / Якобсон Р.О., «Лингвистика и поэтика», в Структурализм «за» и «против». М., 1975. Стр. 193-230.

Давайте рассмотрим, как в таком случае может быть сформулировано простое сообщение для работающих в организации о принятии компанией политики разнообразия.

Отправитель (адресант)

В случае корпоративной внутренней коммуникации официальным отправителем является организация, которая интегрирует вопросы разнообразия в организационной культуре и делает их темой информирования, а также стандартом, задающим курс на инклюзивную коммуникацию. Поэтому важно не только то, что мы говорим, но и как мы это говорим: соблюдение принципа равного обращения уже на уровне языка означает, например, использование феминитивов, т.е. женских эквивалентов названий должностей, способ описания людей с инвалидностью или обращение к группам меньшинств и социально незащищенным слоям населения. Разговор о «гендере» в польской действительности может иметь черты политической или религиозной декларации, а определение «инвалид» в случае людей с инвалидностью будет некорректным. Поэтому необходимо знать инклюзивную терминологию, формулировки и контекст.

Ответственно относясь к своим словам, организация дает понять, что компания поддерживает данные идеи и применяет их сама – не только через проекты и программы, которые она реализует, но и через форму общения со своими сотрудниками и общественностью.

«Голос компании» на практике означает ее отдел коммуникаций и людей, ответственных за различные инструменты внутренней коммуникации. Они должны знать эти принципы и последовательно применять их, чтобы общение было единообразным и последовательным. Поэтому целесообразно закрепить их в письменном виде, например, в виде стандартов коммуникации по вопросам равенства и недискриминации, продвигать их в организации и поручить конкретному лицу следить за их соблюдением.

В Orange мы приняли «Принципы ответственной коммуникации», которые являются нашим руководством при составлении сообщений для сотрудниц и сотрудников, клиенток и клиентов, деловых и общественных партнеров. Они гласят, что «каждая форма коммуникации – рекламная, рекламно-информационная или корпоративная, направленная на внутреннюю или внешнюю аудиторию компании – должна:

- отражать разнообразие наших клиентов,
- быть адаптирована к культуре соответствующей страны,
- гарантировать доступность нашего сообщения (например, для людей старшего возраста, людей с инвалидностью, людей с нейроразнообразием),
- не включать стереотипов,
- не содержать оскорбительных высказываний или комментариев.

Эти общие принципы затем воплощаются в конкретные положения, касающиеся языка сообщений и рекомендаций по изображениям и фотографиям, которые мы бы хотели и можем использовать.

Формальный отправитель – это тот, чья подпись стоит под сообщением. Это может быть человек, отвечающий за организацию в целом, например, генеральные или управляющие директорка или директор, или менеджерка или менеджер, ответственный за данную область. Такая коммуникация «сверху» дает сигнал всем остальным, что вопросы разнообразия для компании важны и что она уделяет им должное внимание.

Но не всегда нужно или даже следует начинать разговор с самого высокого уровня. Мы можем предоставить слово «посланникам и послам разнообразия», т.е. людям, которые своими действиями, опытом или личными историями придают авторитет тому или иному посланию. Они делают сообщение более аутентичным и человеческим: мы верим и доверяем им, потому что знаем, что их слова соответствуют их мышлению и поведению. Насколько иначе звучит сообщение о доступности наших услуг для людей с инвалидностью, когда мы слышим: «У меня тоже инвалидность и я сталкиваюсь с этим каждый день...». При коммуникации на тему разнообразия и инклюзивности важно не только первое сообщение, которое запускает в организации эту тему, но и каждое последующее сообщение, которое создает систему рекомендаций по работе с разнообразием и инклюзивностью. В конце концов, речь идет о том, чтобы каждый из нас был посланницей или посланцем разнообразия, чтобы мы формировали последовательное и согласованное послание о ценности инклюзивной культуры для нашей организации не только посредством инклюзивного вербального общения, но и посредством конкретных действий и поведения.

В нашем случае, думаю, именно генеральная директорка_генеральный директор или управляющая директорка_управляющий директор будут сообщать о том, что компания приняла политику разнообразия. Желательно вместе с тем, кто будет отвечать за эту область, чтобы сразу показать, кто конкретно будет заниматься

этой темой в рамках своих служебных обязанностей. Лучше, чтобы при этом он_она употреблял(а) местоимение «мы», помогая нам почувствовать себя частью процесса и понять, что он касается также и нас. Послание становится более убедительным, когда мы видим искреннюю приверженность лиц, принимающих решения, принципу «Инклюзия начинается с меня» („*Inclusion starts with I*”). Реализация этого постулата чаще всего делегируется лицу, ответственному за разнообразие и инклюзивность в организации.

Получатель (адресат)

На другой стороне процесса коммуникации находится получательница или получатель (адресат) сообщения, т.е. конкретный человек или группа людей. Не следует считать, что существует некий универсальный получатель или получательница. Мы по-разному будем обращаться к тем, кто в организации работает или к тем, кто ей управляет. На разнообразие функций, выполняемых в организации, накладываются также различия, обусловленные культурными особенностями, возрастом, образованием, опытом или мнениями конкретных людей. Послание будет по-разному воспринято теми, кто убежден в правильности идеи, и теми, кто сомневается или настроен по отношению к ней скептически.

Представьте себе, кто именно читает наше послание и как он_она может его понять. Будет ли для этого человека более подходящим эмоциональный и человеческий рассказ, ссылка на общие ценности и идеи, или лучше в его_ее случае использовать научные аргументы, подкрепленные данными исследований о том, как разнообразие влияет на вопросы управления и креативность команды? Будет ли эффективна «человечная» история или, скорее, «бизнес-кейс»? С одной стороны, можно использовать язык цифр и бизнес-проектов и говорить, например, о том, как выросла удовлетворенность клиентов старшего возраста и женщин после введения новых стандартов обслуживания для них, о преимуществах для команд, возникающих в результате сотрудничества между поколениями, или рассказать истории конкретных людей, например, провести интервью с человеком, дольше всех проработавшим в компании, который посредством своей истории покажет, как изменилась его работа и сама компания.

Предлогом может быть дата в календаре – день женщин, день людей с инвалидностью или день матери и день отца. Пользуясь этой возможностью, можно по-новому рассказать о тех, кто работает в компании. Я помню, что однажды ко Дню разнообразия мы подготовили для ключевых менеджерок и менеджеров информацию

о том, сколько человек в их командах находятся в отпусках по уходу за ребенком, сколько лет самому молодому и самому старшему по возрасту сотруднику, сколько людей с гуманитарным и сколько с техническим образованием, какой стаж работы самый большой и какова разница между зарплатами мужчин и женщин в командах. Они впервые увидели «свою команду» именно с такой точки зрения. Это дало им пищу для размышлений и показало разнообразие их команд.

Ссылаясь на информацию о том, что компания приняла политику разнообразия, стоит показать получателям, почему организация сделала это, что это значит для них, и направить их к более подробной информации по этому вопросу, например, к учебному курсу, который объяснит, чем является разнообразие. А для руководящего состава подготовьте специальную информацию, показывающую, на какие сферы управления компанией и коллективом влияет политика разнообразия и какие преимущества дает ее применение. Какой бы ни была выбранная аргументация, будем говорить на языке выгод, будем реалистами и покажем, что управление разнообразием и инклюзивность означают на практике для конкретного человека.

Давайте подумаем, как построить аргументацию в поддержку разнообразия и инклюзивности таким образом, чтобы наш адресат или аудитория хорошо восприняли наше сообщение и почувствовали, что оно применимо и к их работе, отношению или поведению. Но общение на тему разнообразия и инклюзивности – это лишь частично риторика высокого уровня, а в остальном – это теория продажи идей, концепций, планов и стратегий.

Поэтому, чтобы убедить аудиторию в необходимости разнообразия и инклюзивности в организации, стоит этот процесс осознанно планировать и адаптировать коммуникацию к многочисленным измерениям разнообразия, представленного в организации: от нейроразнообразия до разнообразия на уровне ценностей и таких характеристик, как возраст, национальное происхождение, язык, религия или даже политические взгляды.

Сообщение

Тема нашего сообщения – разнообразие, а точнее, принципы уважения и оценки разнообразия. Это сообщение может разрабатываться на разных уровнях. Также полезно дополнить первое сообщение информацией о конкретном событии или мероприятии, благодаря которым сотрудники смогут более подробно ознакомиться с этой темой. Например, День разнообразия с участием менеджеров, подписывающих

Политику разнообразия, эксперток и экспертов, делящимися более подробной информацией, с конкурсами для сотрудников, которые в легкой форме познакомят с политикой компании или определенными фактами о ней, в число которых войдет также и разнообразие (Знаете ли вы, какой процент женщин в компании является менеджерами? Какие национальности представлены в нашей организации? Какой процент работающих в нашей организации составляют люди с инвалидностью? – Это примеры вопросов из нашей викторины по разнообразию).

Начиная коммуникацию по вопросам разнообразия и инклюзивности, нам следует продемонстрировать стратегический подход к разнообразию и объяснить, почему эта тема для нас важна, что она значит для организации, как она вписывается в наши планы и повседневную деятельность. Затем мы можем перейти к более конкретным видам деятельности или проектам, последовательно подчеркивая, что они являются частью общей картины. Вы даже можете придумать формулу, которая будет всегда использоваться при описании проектов по разнообразию: «Проект X является частью нашей политики разнообразия, которая основана на уважении к другим и равном отношении...».

Важно, чтобы информация о разнообразии стала частью постоянной коммуникации, появлялась систематически и в разных контекстах. Также важно, чтобы мы говорили на языке бизнеса, представляя обязательства и цели, которые мы ставим перед собой, показывая, как мы их выполняем и каких результатов достигаем.

Интересные идеи о том, как организовать День разнообразия в Вашей компании, можно найти, в частности, в инфографике «Организируйте День разнообразия», подготовленной Хартией разнообразия, которую координирует Форум ответственного бизнеса⁽¹⁷⁾.

Код

Важно, какой язык мы используем и понятен ли он отправителю и получателю. Иногда необходимо перевести специальную терминологию на понятный и простой язык или найти русский эквивалент английского термина, что в управлении разнообразием часто вызывает определенные трудности. Иногда следует объяснить,

¹⁷ Инфографика «Организируйте День разнообразия», разработанная Хартией разнообразия, которую координирует Форум ответственного бизнеса, https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2016/08/Inspirator_infografika2016_02.pdf.

что означает тот или иной термин и как мы его понимаем, потому что в общем контексте он истолковывается превратно. Поэтому давайте позаботимся о том, чтобы то, как мы рассказываем о разнообразии и инклюзивности, было понятно самым разнообразным людям. Хорошим упражнением при формулировке понятного сообщения является тест «наивного читателя», когда мы показываем наше сообщение не разбирающемуся в данной теме человеку и проверяем, как он его понял. Это также можно проверить при помощи так называемого теста «8-80»: если сообщение написано понятным языком и легко воспринимается, то его смысл будет понятен как человеку в возрасте 8, так и 80 лет.

Поэтому наше сообщение о принятии компанией политики разнообразия должно сопровождаться объяснением нашего понимания разнообразия, что будет способствовать примерно одинаковому восприятию и сведет к минимуму искажения. Когда мы впервые обсуждали разнообразие с сотрудниками Orange, мы спросили их, как они его понимают. Мы выяснили, что для них разнообразие – это ценность, которую они понимают достаточно широко: как принадлежность к социальным группам, индивидуальные и личностные различия, а также разнообразие опыта и функций в организации. Вместе мы договорились, что в рамках управления разнообразием «мы стремимся создать культуру сотрудничества, при которой все сотрудники будут чувствовать, что к ним относятся с уважением и смогут свободно реализовывать свои профессиональные цели и жизненные увлечения». Эта формулировка стала частью нашей постоянной коммуникации, а также стратегии корпоративной социальной ответственности.

Контакт

Под контактом мы подразумеваем как прямое взаимодействие, так и различные формы опосредованного взаимодействия с использованием всевозможных инструментов внутренней коммуникации.

Опосредованная форма приводит к искажениям в процессе коммуникации, что требует использования дополнительных инструментов и техник, позволяющих получателю эффективно декодировать сообщение отправителя в соответствии с его намерениями. Одна из основных техник – активное слушание, важным элементом которого является перефразирование. К числу искажений в коммуникации по вопросам разнообразия и инклюзивности мы можем отнести собственные стереотипы и предрассудки, которые часто создают коммуникационные барьеры. С целью их уменьшения используются инструменты, позволяющие осознать и проанализировать

свои барьеры и, в результате, открыться самому и начать открыто общаться по теме разнообразия.

При этом пригодятся всевозможные мероприятия по развитию осведомленности, например, в форме «Живой библиотеки». Подробнее об этом инструменте вы можете прочитать в главе 4.1 «Развитие компетенции в области разнообразия и инклюзивности», стр. 99. Иногда сломать определенные шаблоны мышления можно благодаря элементу неожиданности. На одно из корпоративных мероприятий мы пригласили команду хостов и хостесс разных возрастов. Участвовавшие в этом корпоративе впервые увидели пожилых людей в такой роли и были удивлены их нестандартными формами общения («Вы думаете, что я слишком стара, чтобы быть хостессой, почему?»). Мы получили в тот раз от сотрудников много электронных сообщений, в которых они положительно оценивали эту идею, а само мероприятие, в ходе которого мы показали, как можно разрушить определенные стереотипы о разнообразии, принесло ожидаемые результаты.

Прямыми формами коммуникации, в ходе которых можно сознательно снижать коммуникационные барьеры в вопросах разнообразия и инклюзивности, также являются всевозможные конференции, мероприятия, тренинги, семинары, во время которых мы можем обсуждать разнообразие. Косвенные – это широкий круг контактов с использованием внутренних средств массовой информации: публикаций компании, Интранета, рассылок сотрудникам или информационных бюллетеней. Это бесценные ресурсы для общения по вопросам управления разнообразием и инклюзивности.

Контекст

Контекст означает отсылку к более широкой среде, временному периоду, культурному или религиозному окружению. Информирование о разнообразии от случая к случаю, например, когда в компании происходят какие-то другие важные изменения, может восприниматься сотрудниками как подмена темы или что-то неактуальное. Симптоматическим может быть также отсутствие коммуникации во время важных событий, когда люди ожидают, что компания займет определенную позицию по данному вопросу.

Контекстом также может быть определенная ситуация, инцидент, на который компания реагирует, сигнализируя, что она не одобряет определенное поведение или, наоборот, поддерживает определенное отношение. Таким образом, организация

оценивает событие сквозь призму своих внутренних ценностей, этического кодекса, стандартов поведения или организационной культуры. Важно, чтобы таким образом компания также сообщала о своей приверженности принципам уважения равенства и разнообразия.

Поэтому есть смысл выбрать подходящий момент для объявления о том, что компания приняла политику разнообразия, и показать ее место как в более широком внешнем контексте, например, сославшись на определенные общественные явления, так и во внутреннем контексте, упомянув ценности, которые декларирует компания.

И, наконец, самый важный момент: коммуникация разнообразия должна быть живой, что означает постоянный диалог с сотрудниками, реагирование на их потребности, прислушивание к их голосу, комментирование текущей ситуации, реагирование на нарушения принятых правил. Как бы мы ни управляли коммуникацией разнообразия, ее лучшими посланницами и послами являются сами сотрудники, когда они говорят о том, что ценят разнообразие и соблюдают его принципы каждый день на работе и в жизни.

В заключение

В этой главе я сосредоточилась на внутренней коммуникации, однако коммуникация также должна быть частью отношений компании с другими заинтересованными сторонами: клиентами и клиентками, деловыми и общественными партнерами, а политика управления разнообразием должна выходить за рамки управления персоналом.

Говоря о разнообразии, давайте не забывать о том, как мы о нем говорим. Тезис о том, что язык в большей или меньшей степени определяет восприятие мира и направление мышления, являлся предметом исследований на протяжении многих лет. Если это правда, то при помощи слов можно формировать установки и общественное поведение, выбирая то или иное слово для описания «другого» – того, кто не такой, как мы: у кого другой цвет кожи, пол, возраст, сексуальная ориентация, гендерная идентичность, инвалидность, взгляды или убеждения.

Поэтому, когда мы говорим об управлении разнообразием и инклюзивности, мы часто ссылаемся на определенные стандарты общения: язык равенства и эмпатическое общение. С одной стороны, это означает отсутствие в наших сообщениях стереотипов, маргинализации, исключения или стигматизации, а с другой

стороны – стремление использовать инклюзивный язык, феминитивы и обеспечить в наших сообщениях полное представительство различных общественных групп.

В одном из конкурсов для людей, работающих в области разнообразия, однажды победил слоган: «Мы одинаковы, хотя и на более чем 7,8 миллиарда способов». Думаю, вот в этом как раз все дело.

ОБРАЗЕЦ КОНТРОЛЬНОГО ПЕРЕЧНЯ

РАЗРАБОТАЛА КАТАЖИНА ПЕЦУХ

Коммуникация о разнообразии

Слова могут формировать установки и общественное поведение. Вот почему так важна формулировка как сообщения о разнообразии и инклюзивности, так и сообщения в их поддержку.

Следующий перечень поможет Вам учесть наиболее важные моменты коммуникации и, соответственно, реализовать цели своей организации, учесть потребности адресата, использовать правильный код и принять во внимание контекст, в котором мы функционируем.

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОТПРАВИТЕЛЬ (АДРЕСАНТ) СООБЩЕНИЯ		☑
1. Использует инклюзивный язык (подробнее в главе 4.3 «Инклюзивный язык на рабочем месте», стр. 114) Независимо от того, является ли отправитель руководителем_руководителем организации или представительницей_представителем руководства.		☐
2. Разрабатывает, использует и контролирует стандарты инклюзивной коммуникации Стандарты могут стать хорошим инструментом повышения осведомленности сотрудников и также стать ориентиром при общении с клиентами и клиентками.		☐
3. Назначает или организует выборы посланниц и послов или создает должность ответственного за вопросы разнообразия и инклюзивности Действия зависят от зрелости и готовности организации к созданию такой должности		☐
ПОЛУЧАТЕЛЬ (АДРЕСАТ) СООБЩЕНИЯ		☑
1. У адресатов разные потребности и разная осведомленность о разнообразии и инклюзивности Поэтому важно сначала определить, кто является нашим адресатом и какое сообщение более уместно: основанное на человеческих или, возможно, на деловых соображениях.		☐

2. Лучше всего воспринимается язык преимуществ Сообщение передается в результате прямого или опосредованного взаимодействия. Разнообразие означает многочисленные доступные каналы (внутренние и внешние, например, конференции, мероприятия, тренинги, семинары). Прозрачность касается, в основном, коммуникации, при которой мы следим за тем, чтобы сообщение было свободно от стереотипов, предрассудков, наших личных ограничений.	☐	
3. Требуется последовательность, регулярность, комплексность При планировании коммуникации по вопросам разнообразия важно развивать эту тему, используя различные возможности, чтобы показать ценность разнообразия. Осознание его многочисленных аспектов, различных групп, черт, характерных для конкретного сообщества в компании, является ключом к построению культуры разнообразия.	☐	
СООБЩЕНИЕ		☒
1. Первое сообщение о разнообразии Стоит совместить его с более крупным мероприятием, которое должным образом привлечет внимание к планам по внедрению коммуникаций по вопросам разнообразия и инклюзивности (например, День разнообразия). Содержит объяснение, почему это важно для компании.	☐	
2. Является частью регулярного делового общения Появляется систематически, показывает обязательства по разнообразию, цели и пути их достижения.	☐	
3. В нем используется соответствующий код Понятен как отправителю (адресанту), так и получателю (адресату), разъясняет терминологию, проверяет правильность понимания, восприятия. Является живым и гибким.	☐	
4. Передается посредством прозрачных и разнообразных контактов Сообщение передается в результате прямого или опосредованного взаимодействия. Разнообразие означает многочисленные доступные каналы (внутренние и внешние, например, конференции, мероприятия, тренинги, семинары). Прозрачность касается, в основном, коммуникации, при которой мы следим за тем, чтобы сообщение было свободно от стереотипов, предрассудков, наших личных ограничений.	☐	
5. Представляется на фоне конкретного и соответствующего контекста Первое сообщение охватывает более широкую среду, в которой работает организация, и обосновывает необходимость интеграции разнообразия и инклюзивности в политику организации. Коммуникация о разнообразии и инклюзивности и в их поддержку реагирует на текущую ситуацию в компании, повышает осведомленность о разнообразии. Реакция на внешние явления (общественные, политические) хорошо продумана, соответствует планам компании и адекватна принятой политике разнообразия.	☐	

3.5. Важность ресурсных групп сотрудников (ERG) для построения инклюзивной корпоративной культуры

АЛЕКСАНДРА НЕДЗВЕДЗКА-ЩИСЛОВСКА (ОНА, ЕЕ)
И КАМИЛЬ КУР (ОН, ЕГО), ASTRAZENECA

1. Ресурсные группы сотрудников: определение, цели и преимущества для бизнеса

а. Что такое ресурсные группы сотрудников

Ресурсные группы сотрудников (ERGs – *Employee Resource Groups*)⁽¹⁸⁾ – это инициативы, созданные и возглавляемые сотрудниками, которые поддерживают создание разнообразного, инклюзивного рабочего места и работают в соответствии с ценностями и целями компании.

Первая ресурсная группа сотрудников была основана в 1960-х годах в США генеральным директором компании Херох Джозефом Уилсоном в ответ на расовую дискриминацию⁽¹⁹⁾. Сегодня ERG остаются важной частью построения инклюзивной рабочей среды: они существуют в 90% компаний из списка Fortune 500⁽²⁰⁾, и почти каждая компания с численностью сотрудников более 1500 человек предоставляет возможность создать такую группу⁽²¹⁾.

Ресурсные группы сотрудников обычно создаются людьми, которые разделяют общую идентичность или принадлежат к одной группе (например, цвет кожи, пол, психосексуальная ориентация, состояние здоровья, религия, наличие детей), а также теми, кто их поддерживает. Основными целями групп сотрудников является

¹⁸ В английском языке можно также встретить названия „affinity groups” или „business network groups” для описания инициатив по налаживанию связей между сотрудниками или бизнесом. Хотя это не одни и те же явления, их природа схожа. В польском языке чаще всего используется термин „sieci pracownicze”.

¹⁹ Priscilla H. Douglas, Affinity Groups: Catalyst for Inclusive Organizations, [Присцилла Х. Дуглас, «Аффинитные группы: катализатор для инклюзивных организаций»], стр. 12 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ert.20171>

²⁰ Eric V. Hall, Know the Risks Before Developing an Affinity for Affinity Groups [Эрик В. Холл, Знайте о рисках, прежде чем сблизять аффинити-группы], Rothgerber Johnson & Lyons LLP, 2007 г. <https://web.archive.org/web/20111113045622/http://www.rothgerber.com/showarticle.aspx?Show=872>,

²¹ Priscilla H. Douglas, Affinity Groups: Catalyst for Inclusive Organizations, [Присцилла Х. Дуглас, «Аффинитные группы: катализатор для инклюзивных организаций»], стр. 12.

формирование сообщества и чувства принадлежности, оказание поддержки и содействие личному и профессиональному развитию в рабочей среде.

б. Почему бизнес должен поддерживать группы сотрудников

Ресурсные группы сотрудников обуславливают ряд преимуществ для бизнеса: как для работодателя, так и для самих сотрудников.

- **Формирование инклюзивной организационной культуры:** ресурсные группы сотрудников дают чувство общности, принадлежности, повышают самооффективность. Они облегчают контакты с лицами, принимающими решения, и руководством. Подчеркивают потребности маргинализированных групп и повышают комфорт их работы и чувство психологической безопасности. Таким образом, ресурсные группы сотрудников могут повлиять на создание более инклюзивной рабочей среды (например, офис, полностью адаптированный к потребностям людей с инвалидностью, гендерно-нейтральные туалеты и т.д.).
- **Привлечение талантов:** участники ресурсных групп сотрудников могут пропагандировать инклюзивную культуру организации в своих местных сообществах, социальных сетях и даже на ярмарках вакансий. Это отличная рекомендация для организации и активная работа по привлечению талантов.
- **Содействие развитию сотрудников и удержанию талантов:** ресурсные группы сотрудников предлагают возможности обучения и развития, которые часто выходят за рамки должностных обязанностей (лидерство, разработка стратегии, управление проектами, коучинг, наставничество и т.д.). Они также предоставляют возможности профессионального нетворкинга и привлекают внимание к тем, кто в них входит. Возможность развития способствует большей вовлеченности, что приводит к удержанию талантов в организации.
- **Деловое партнерство:** ресурсные группы сотрудников предлагают компании знания и опыт своих членов, а также свое понимание потребностей и проблем сообщества, которое они представляют. Это так называемое «обратное наставничество». Ресурсные группы сотрудников также могут играть консультативную роль, помогая разрабатывать бизнес-стратегии, тестировать идеи и решать проблемы. Благодаря этому компании принимают более социально

осознанные бизнес-решения и создают более качественные, более инклюзивные продукты и услуги⁽²²⁾.

2. Передовой опыт в области создания ресурсных групп сотрудников

а. Как начать?

- **Найдите людей, с которыми Вы хотите взаимодействовать.** Если Вы работаете с человеком, который активно участвует в жизни компании, предложите ему создать совместную группу сотрудников. Если у Вас нет таких знакомых, используйте внутренние каналы коммуникации для презентации своей идеи. В случае многонациональных компаний стоит также связаться с ресурсными группами сотрудников в других регионах и попросить совета, как лучше начать работу в вашей организации.
- Если вас уже двое или больше, соберитесь вместе и устройте мозговой штурм⁽²³⁾, чтобы определить **видение, миссию и план действий на ближайшие, скажем, шесть месяцев**. Это наиболее подходящий срок, поскольку Вы только начинаете свою деятельность и не знаете, какие ресурсы будут в вашем распоряжении, поэтому Вам будет сложно составить реалистичный долгосрочный план⁽²⁴⁾. Но уже на этом этапе продумайте, что поможет Вам понять, хорошо ли развивается ваша группа сотрудников.
- **Согласуйте способ общения и организуйте регулярные встречи.** У всех разные стили общения, поэтому обсудите, что наиболее удобно для вашей группы сотрудников (например: электронная почта для подведения итогов обсуждения и делегирования задач; внутренний мессенджер для обмена идеями). Организация регулярных встреч – это хороший способ напомнить себе и другим о сети, ведь в суете повседневных обязанностей об этом легко забыть. Если перед встречей вы обнаружите, что обсуждать нечего, просто отмените ее.

²² Пример участия ресурсной группы сотрудников в процессе разработки продукта: *Pracownicze grupy pomysłu angażują się w pracę z zespołami EA, [Ресурсные группы сотрудников участвуют в работе команд EA]* <https://www.ea.com/pl-pl/inside-ea/news/erg-ea-game-teams>.

²³ Если Вам требуются новые идеи в отношении того, как провести такую встречу, воспользуйтесь сайтом Liberating structures <https://www.liberatingstructures.com>

²⁴ Все чаще имеет место переход от разработки многолетних стратегий к стратегиям, адаптированным к VUCA (Volatile, Fleeting, Uncertain, Complex, Ambiguous – «нестабильность», «неопределенность», «сложность» и «неоднозначность»).

- **Заручитесь поддержкой руководства.** Используйте свое видение, миссию и план действий, чтобы представить свою идею руководству и получить поддержку. В идеале, это финансовые средства, но это не всегда получается по разным причинам, поэтому вы можете начать с небольших шагов. Пусть они сначала окажут вашей группе коммуникационную поддержку: прорекламируют ее существование, подчеркнут свою поддержку и важность такой инициативы, призовут других присоединиться. Вы можете вернуться к обсуждению финансового вопроса после того, как выполните свой полугодовой план: у вас появятся аргументы в пользу того, что в развитие группы также должны вкладываться финансовые средства.
- **Найдите спонсора.** При разговоре с руководством определите человека, наиболее восприимчивого к вашей идее, и привлечите его в качестве спонсора. Главная задача такого человека – сделать группу более видимой для руководства: если он будет о вас помнить, у вас больше шансов на то, что поддержка сверху будет постоянной и в будущем это отразится на вашем бюджете.
- Обращайтесь **к другим людям и изучайте их потребности**. Используйте любую возможность, чтобы прорекламировать существование вашей группы сотрудников: ваши собственные сети, внутренние мессенджеры, плакаты, корпоративные мероприятия. В то же время изучите потребности, которые может удовлетворить ваша группа: либо в ходе пресловутой «беседы за чашкой кофе», либо с помощью опросов (вы можете подготовить анкету для рассылки по электронной почте или раздачи на мероприятии). Собранную в ходе этого процесса информацию можно использовать при внесении изменений в полугодовой план или для определения направления работы в более долгосрочной перспективе (год или два).

Пример анкеты для оценки потребностей.

Ответьте на приведенные ниже вопросы, чтобы определить, чем наша группа сотрудников может быть полезна для вас.

Что вас заинтересовало в нашей ресурсной группе сотрудников?

1. На чем мы должны сосредоточиться в ближайшие шесть месяцев?
2. Что может сделать наша ресурсная группа сотрудников, чтобы поддержать вас в вашей повседневной рабочей жизни?

3. Как, по вашему мнению, наша ресурсная группа сотрудников должна общаться с остальными людьми в компании? Ниже несколько уточняющих вопросов.
- Какого рода информация Вам нужна?
 - В какой форме?
 - По каким каналам?
 - Как часто?

б. Что дальше?

Четкое разделение обязанностей. Выберите тех, кто будет принимать решения и представлять группу (например, на встречах с руководством компании), и тех, кто будет выполнять конкретные задачи (например, заниматься коммуникацией или организацией мероприятий). Разработайте так называемый план преемственности, т.е. как, когда и в каком порядке вы будете делегировать эти обязанности другим.

- **Постоянно пересматривайте свою миссию, видение и планы.**
При планировании конкретных мероприятий учитывайте, какие цели они преследуют. Регулярно анализируйте соответствие деятельности стратегии (например, каждые шесть месяцев) и корректируйте ее по мере необходимости.
- **Разработайте способы оценки своей деятельности.** Подумайте, как вы будете оценивать достижение поставленных целей. Например, вы можете подготовить анкету для оценки проведенного мероприятия.

Образец анкеты для оценки семинара:

Заполнение анкеты займет не более 3 минут и поможет нам улучшить работу.

Определите, в какой степени приведенные ниже утверждения соответствуют вашим впечатлениям и отметьте это на шкале:

- 1 – категорически не согласен / не согласна
- 2 – не согласен / не согласна
- 3 – трудно сказать, не знаю
- 4 – согласен / согласна
- 5 – полностью согласен / согласна

1. Содержание встречи соответствовало ее теме.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Ведущие были подготовлены к встрече.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Ведущие вовлекали других в обсуждение.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. На встрече я получил(а) новую информацию.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Я с удовольствием приму участие в следующей встрече, которую будут вести эти люди.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Закончите следующие предложения:

- 1. Наиболее интересной для меня была та часть встречи...
- 2. Тема другой встречи, в которой я охотно приму участие, – это...
- 3. Элемент встречи, который следует улучшить или исключить:...

Спасибо за ответы!

Если Вам для измерения и оценки требуются более сложные инструменты, обратитесь в ваш отдел по управлению персоналом.

Способствуйте тому, чтобы члены группы были активно задействованы в ее работе. Это можно делать с помощью регулярных неформальных встреч, которые формируют чувство принадлежности. Проследите, чтобы члены группы общались между собой открытым образом (например, спросите других участников сети, комфортно ли им выполнять свои обязанности). Не менее важны прозрачность (обсудите видение и миссию группы со всеми, а не только с теми, кто принимает решения) и поддержание баланса между выполнением текущих служебных обязанностей и дополнительных, связанных с участием в работе группы (члены такой группы должны обсудить свое участие со своей начальницей или начальником и включить это в свои индивидуальные цели).

в. Что сработало в нашем случае?

Повысьте узнаваемость вашей группы на мероприятиях компании. AZPride Poland – это группа сотрудников, работающих в компании AstraZeneca Pharma Poland. Она занимается просвещением, повышает видимость сообщества ЛГБТКИА+ на рабочем месте, создает сообщество и культуру союзничества. Вскоре после официального создания группы компания собиралась провести Empowerment Summit – день, посвященный продвижению разнообразия и инклюзивности. У нас появилась прекрасная возможность впервые представить себя варшавскому филиалу и мы обратились в организационный комитет с вопросом, как мы можем помочь. Во время мероприятия мы представили наши планы, раздали радужные ремешки для карт доступа и провели семинар по инклюзивному языку. Мы стали более заметными, а комитет получил содержательную и организационную поддержку.

У нашей группы были ресурсы для проведения семинара и предоставления консультаций по содержанию мероприятия, но не все группы сотрудников будут обладать опытом в конкретной области. Создание сообщества и культуры принадлежности – это такие же важные цели, как и просвещение!

3. Узнайте больше

Общая информация о ресурсных группах сотрудников

- Understanding Employee Resource Groups: A guide for Organizations. [Понимание ресурсных групп сотрудников: руководство для организаций]. <https://medium.com/sarah-cordivano/employee-resource-groups-part-1-b684aa249420>

- The Benefits Of Employee Resource Groups [Преимущества ресурсных групп сотрудников] <https://www.paycor.com/resource-center/benefits-employee-resourcegroups-ergs>
- How to Foster Workplace Belonging Through Successful Employee Resource Groups [Как вырабатывать чувство принадлежности на рабочем месте с помощью успешных ресурсных групп сотрудников] <https://www.forbes.com/sites/rebekahbastian/2019/02/11/how-to-foster-workplace-belonging-through-successful-employee-resource-groups/?sh=462d8d53dc73>

Советы для бизнеса: как организация может поддерживать ресурсные группы сотрудников

- Starting your Employee Resource Group: A Guide for Employees. [Создание ресурсной группы сотрудников: руководство для сотрудников]. <https://medium.com/sarah-cordivano/starting-your-employee-resource-group-a-guide-for-employees-63855b9e25b9>
- How to Utilize Employee Resource Groups and Cultivate Meaningful Impact in Your Workplace [Как использовать ресурсные группы сотрудников и добиваться значимого влияния на рабочем месте] <https://www.entrepreneur.com/article/358605>

ОБРАЗЕЦ КОНТРОЛЬНОГО ПЕРЕЧНЯ

РАЗРАБОТАЛА КАТАЖИНА ПЕЦУХ

Приведенный ниже контрольный перечень поможет Вам спланировать процесс создания ресурсных групп сотрудников в вашей организации и контролировать его ход. Его также можно использовать в качестве рабочего материала при общении с людьми, интересующимися ресурсными группами сотрудников, или на встречах.

ЗАДАНИЕ	✓
1. Определите цель группы, которую вы хотите создать	□
2. Найдите людей, с которыми вы хотите работать Найдите людей, с которыми вы хотите работать Выбирайте людей, которые активно участвуют в жизни компании. Если у вас нет знакомых, используйте внутренние коммуникационные каналы и сообщите о своей идее, пригласите людей к сотрудничеству.	□
3. Проведите мозговой штурм Проведите встречу с людьми, которые откликнулись на ваше обращение. Вместе определите видение, миссию и план действий на следующие шесть месяцев.	□
4. Согласуйте способ общения и организуйте регулярные встречи Решите, как часто вы будете встречаться, в какой форме будут составляться резюме встречи, как вы будете распределять задачи. Группе будет сложно работать, если не будет хотя бы общей структуры и базовых правил.	□
5. Заручитесь поддержкой руководства Используйте видение и планы ресурсной группы сотрудников, чтобы заручиться поддержкой руководства. Вначале она может выражаться в открытом информировании о поддержке инициативы. В более долгосрочной перспективе важно получить бюджет на развитие группы.	□
6. Найдите спонсора Это тот, кто представляет руководство и, по вашему мнению, наиболее к Вам благосклонен. Благодаря ему или ей повысится узнаваемость Вашей ресурсной группы сотрудников среди лиц, принимающих решения в организации. Это, в свою очередь, повысит значимость сети и повлияет на ее устойчивость.	□

7. Обращайтесь к другим людям и изучайте потребности

Сообщайте о существовании ресурсной группы сотрудников. Одновременно изучайте потребности, которые может удовлетворить ваша группа. Вы можете сделать это во время неформальных бесед или посредством анкеты. В этом руководстве содержится образец такой анкеты. Используйте собранные данные для планирования дальнейшего развития вашей группы.



8. Обращайте внимание на то, что работает

Каждая организация уникальна. Посмотрите, что лучше всего работает в вашем случае. Какие сообщения оказывают наибольший эффект. Какие мероприятия компании вы можете использовать для популяризации деятельности ресурсной рабочей группы и укрепления ее позиции в компании.



9. Углубляйте знания

Узнайте больше о ресурсных группах сотрудников, действующих в других организациях – это хороший источник информации и вдохновения.



3.6. Мера за меру. Диагностика и мониторинг уровней разнообразия и инклюзивности

КИНГА ВИСЕНЬСКА-ДИ КАРЛО, К.Н. (ОНА, ЕЕ), DIVERCITY+

Рекомендации по эффективному управлению разнообразием и созданию культуры инклюзивности и принадлежности формируются по мере расширения знаний об управлении, о разнообразии, о человеческих отношениях, о динамике общественного неравенства и его последствиях. Эти знания, помимо прочего, являются результатом прогресса в методологии измерений. Чем лучше и точнее мы можем оценить взаимосвязи между различными факторами, тем с большей уверенностью можем определить, имеет ли вмешательство (действие, нацеленное на достижение желаемого изменения) какой-либо смысл или нет.

Например:

- Чем точнее мы сможем определить, какие измеряемые характеристики коррелируют (взаимосвязаны) и в какой степени с уровнем заработной платы (например, используя все более сложные методы декомпозиции заработной платы), тем с большей вероятностью мы можем утверждать, что минимизация влияния некоторых не связанных с производительностью характеристик на заработную плату в нашей компании (например, пол, материнство или национальность) будет способствовать большему равенству.
- Чем точнее мы сможем измерить реакцию разных людей и групп на различные стимулы (например, использование инклюзивного языка во внутренней коммуникации компании), тем лучше будут подобраны индивидуальные решения, направленные на укрепление разнообразия и инклюзивности.
- Чем точнее мы сможем измерить разнообразие и неравенство, тем лучше мы сможем описать нашу организацию и ее потребности, а следовательно, разработать эффективный план действий.

К сожалению, иногда решения в области политики разнообразия и инклюзивности (D&I) основываются на тенденциях и моде, а не на надежных измерениях и всесторонней диагностике ситуации. В очередных номерах профессиональных периодических изданий можно прочесть о все более тонких решениях (например, нейроменеджмент), а консалтинговые и тренинговые компании наперегонки предлагают привлекательно

звучащие инструменты или семинары. Проблема в том, что эффективность этих инструментов зачастую еще не проверена⁽²⁵⁾, решения не адаптированы к конкретной организации, а неоправдавшиеся ожидания часто приводят к разочарованию и нежеланию предпринимать новые усилия по обеспечению разнообразия и инклюзивности в целом (аналогично ажиотажному циклу Гартнера⁽²⁶⁾).

Без описания организации в момент времени *to*, т.е. без всесторонней диагностики состояния разнообразия и неравенства в организации в начальной точке (до начала действий, направленных на изменение), выбор решения на основе подбрасывания монетки будет таким же (не)разумным, как и выбор на основе обзора имеющихся решений или так называемого исследования рынка. Более того, анализ рынка может быть иллюзорным (опять же: то, что сработало в случае одной компании, совсем не обязательно сработает в случае другой), а выбор организации (консультанта) с отличной репутацией не обязательно гарантирует успех (см. *The Economist*⁽²⁷⁾). Аналогичным образом, непросто будет определить эффективность вмешательства. Стали ли изменения результатом предпринятых действий или общих тенденций? Вызвано ли отсутствие изменений несовпадением между действиями и потребностями компании или проблемами на этапе внедрения? И самое главное: произошли ли вообще какие-либо изменения?

Поэтому прежде чем решать, какие мероприятия в области разнообразия и инклюзивности проводить и какую поддержку использовать, найдите время ответить на следующие вопросы:

1. Есть ли у меня полное представление о разнообразии в организации на всех уровнях (от самого низкого до самого высокого)?
2. Знаю ли я, на какие измерения разнообразия следует обратить особое внимание?
3. Знаю ли я, в каких областях имеются самые большие проблемы, т.е. какие области, похоже, порождают наибольшее неравенство?

²⁵ Helena Vieira, What neuroscience can(not) bring to the world of business, [Хелена Виейра, Что нейронаука (не) может принести в мир бизнеса], LSE Blog, 4 апреля 2016 г. <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2016/04/04/what-neuroscience-cannot-bring-to-the-world-of-business/>.

²⁶ Marcus Bloesch, Jackie Fenn, *Understanding Gartner's Hype Cycles*, [Маркус Блош, Джеки Фенн, Понимание ажиотажных циклов Гартнера] Gartner Gartner Research, 20 августа 2018 г., <https://www.gartner.com/en/documents/3887767>.

²⁷ См. McKinsey's partners suffer from collective self-delusion, [Партнеры McKinsey страдают от коллективного самообмана], *The Economist*, 6 марта 2021 г., <https://www.economist.com/business/2021/03/03/mckinseys-partners-suffer-from-collective-self-delusion>.

4. Знаю ли я, какие группы сотрудников характеризуются самыми низкими (применявшимися в компании до настоящего момента) показателями вовлеченности, принадлежности и психофизического благополучия?

Независимо от того, знаете ли Вы уже ответы на вышеуказанные вопросы или только начинаете диагностику в своей организации, следующие рекомендации могут сыграть роль своеобразного контрольного перечня при определении того, какие данные и анализы должны входить в стандартный минимум при диагностике и мониторинге разнообразия и инклюзивности.

Диагностика разнообразия

Первым шагом в нашей работе должна стать диагностика разнообразия **в его узком смысле**. Что это значит?

Все больше внимания уделяется тому, что индивидуальное разнообразие – это не только разнообразие, основанное на таких характеристиках, как пол, возраст, цвет кожи, этническая принадлежность, инвалидность, нейроразнообразие⁽²⁸⁾ или принадлежность к группам ЛГБТКИА+ (т.е. характеристики, на которые непосредственно ссылаются некоторые законодательные документы), но и на убеждениях, уровне образования, стилях работы и обучения, навыках и т.д. **Узкое понимание** разнообразия **относится** к так называемым неотъемлемым чертам – **характеристикам**, которые не зависят от наших усилий, энергии или таланта, **которые мы не можем изменить** трудом и силой воли (поэтому они являются юридически защищенными характеристиками). Большинство из них также обычно неизменны на протяжении всей жизни (например, цвет кожи или этническая принадлежность) и «поверхностны», то есть **легко заметны и поэтому** активизируют стереотипные ожидания во всех сферах жизни.

Создание инклюзивной культуры в организации, где люди различаются по стилям работы или уровню экстраверсии, но где большинство сотрудников – цисгендерные мужчины без инвалидности со схожей биографией и образованием, медиана возраста составляет 35 лет, а большинство руководителей также мужчины (за исключением отделов кадров, коммуникаций и PR), не имеет смысла. В этом случае достаточно обратить внимание на стандартные моменты, повышающие

мотивацию, удовлетворенность и приверженность. Более того, в такой компании меры по инклюзивности в широком смысле поставили бы знак равенства между, например, неравным обращением по признаку пола, сексуальной ориентации или гендерной идентичности и типами личности!

Приведенный выше пример – это, конечно, преувеличение. Но он хорошо иллюстрирует суть стоящей перед нами задачи: создание культуры, учитывающей разнообразие, возможно только тогда, когда в организации действительно есть разнообразие. Инвестиции в решение не тех вопросов разнообразия, которые действительно важны (и не теми методами, которые необходимы), могут принести больше вреда, чем пользы. Как же проверить, есть ли у нас разнообразие и каково оно?

Измерения разнообразия

Вопрос первый: **Какие измерения разнообразия изучать?** Ответ: Соответствующие широкому и местному контексту организации.

→ Традиционно исследования неравенства в Польше фокусируются в основном (но не исключительно) на защищенных характеристиках и показывают, что наибольшее влияние на наблюдаемое неравенство на рынке труда оказывают следующие измерения: пол, возраст, семейное положение, наличие детей, трудовой статус. Проверить, уровень образования.

→ Кроме того, общественные исследования или имеющиеся статистические данные показывают, что на результаты рынка труда в Польше также влияют следующие характеристики: сексуальная ориентация или гендерная идентичность, инвалидность и состояние здоровья, национальное или этническое происхождение.

→ В связи с существованием стереотипов в отношении таких характеристик, как региональное происхождение, классовое происхождение, акцент или хорошее знание языка и религия, можно предположить, что эти характеристики также влияют на неравенство в сфере трудовой занятости в Польше.

28 Neurodiversity in the Workplace, [Нейпоразнообразие на рабочем месте], Employer Assistance and Resource Network on Disability Inclusion (EARN) <https://askearn.org/topics/neurodiversity-in-the-workplace/>.

Решение о том, какие и сколько проявлений разнообразия измерять, является ключевым с точки зрения того: (1) какие инструменты следует использовать для измерения и анализа; (2) что и как именно мы сможем отслеживать и оценивать.

Легко доступной является информация о некоторых характеристиках (измерениях разнообразия) работающих лиц и общего числа экономически активных людей в данном регионе или в Польше в целом (это упомянутые выше измерения, включенные в традиционные исследования неравенства на рынке труда, и некоторые виды инвалидности). Однако другие измерения требуют сбора чувствительных данных.

→ Этические и юридические требования диктуют особые способы сбора и анализа чувствительных данных. Они не могут быть собраны без согласия человека и должны предоставляться на добровольной основе. Такие данные не должны собираться или храниться в организации в неанонимизированной форме.

→ Внешняя компания, нанятая для проведения опроса, включающего анализ чувствительных данных, должна применять процедуры, предотвращающие идентификацию физических лиц: все персонально идентифицируемые данные (например, физический или IP-адрес) должны быть уничтожены по окончании опроса (если опрос является разовым) или сохранены на диске, не подключенном к какой-либо сети, IP-адрес должен храниться отдельно от ответов на вопросы анкеты (например, респондентам и респондентам следует рандомизированно присвоить числовые идентификаторы), а представление описательной статистики должно осуществляться на агрегированном уровне, который делает невозможным идентификацию конкретных лиц. Например, если в организации есть люди, которые идентифицируют себя как ЛГБТКИА+, и при представлении описательной статистики с учетом этого измерения на уровне команды или даже отдела каждый может догадаться, кто именно этот человек, то эту переменную на этом уровне представлять не следует. Но это не означает, что её не следует включать в анализ разнообразия или неравенства в компании в целом.

Следует помнить, что если определенная информация предоставляется добровольно, отслеживать изменения параметров разнообразия и вовлеченности в случае

чувствительных характеристик с течением времени может быть сложно. Например, даже если доверие тех, кто поделился чувствительной информацией, не пострадало, изменения, не зависящие от компании (например, изменение настроений в обществе), могут привести к тому, что эта информация снова будет скрываться.

Однако, диагностика разнообразия – это не только сбор информации о простом наличии тех или иных характеристик, но и их анализ. Ниже я описываю наиболее важные области анализа: (1) состав и сегрегация; (2) неравенство доходов; (3) текучесть кадров и удержание сотрудников; (4) набор и прием на работу; (5) негативные явления; (6) удовлетворенность, доверие, приверженность.

Состав сотрудников

Самый простой анализ разнообразия – оценить следующие моменты:

1. Доля людей, относящихся к различным группам (например, женщин или возрастных групп), в компании по сравнению с рынком труда и экономическим сектором/отраслью/профессией; в случае некоторых характеристик полезным может быть исследование структуры заработной платы, проводимое Главным статистическим управлением РП⁽²⁹⁾ каждые 2 года.
2. Условное распределение лиц, относящихся к различным группам, на разных организационных уровнях, должностях, уровнях с учетом их ролей, отделов, команд, стажа работы в компании (при соблюдении упомянутого выше требования анонимности, если речь идет о данных, касающихся чувствительной информации).
3. Определение простых коэффициентов сегрегации и дисперсии (например, индекс Джини, индекс Тейла, индекс изоляции).

Прежде чем приступить к анализу, упомянутому в пунктах два и три, необходимо убедиться, что мы соответствующим образом подготовили и классифицировали роли и должности – с учетом области принимаемых решений, требуемых уровней

²⁹ Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2018, GUS [Структура заработной платы по профессиям в октябре 2018 г., Главное статистическое управление РП], <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/struktura-wynagrodzen-wedlug-zawodow-w-pazdzierniku-2018-roku,4,9.html>.

компетентности, числа подчиненных/отчитывающихся перед данным человеком лиц и т.д.

Какова цель таких анализов?

- Сравнение условных распределений дает нам возможность выявить недопредставленные и перепредставленные группы (1) в компании в целом (на фоне рынка труда, отраслей, в конкретных профессиях); (2) в структуре компании.
- Расчет основных индексов сегрегации и их декомпозиция дают нам представление о том, насколько хорошо используется потенциал разнообразия в организации, а именно: (а) насколько вероятно взаимодействие людей из двух разных категорий или групп (индекс изоляции); (б) насколько люди с разными характеристиками рассредоточены в организации как по горизонтали, – между отделами – так и по вертикали – в должностной иерархии (индексы неравенства, например, коэффициент Джини); (в) каково разнообразие на разных уровнях или в разных организационных подразделениях компании в сравнении с разнообразием в компании в целом (индекс Тейла).

Анализ различий в заработной плате

Даже простой анализ различий в заработной плате, т.е. сравнение медиан, средних, квартилей заработной платы в случае людей, принадлежащих к разным группам, но находящихся на равнозначных иерархических уровнях, равнозначных ролях, с одинаковым стажем и т.д., даст нам картину неравенства в организации и укажет корреляты различий в заработной плате (сопутствующие переменные, статистически связанные с данным уровнем заработной платы).

Более сложные анализы, такие как регрессия, позволят нам определить, в какой степени зарплата зависит от той или иной характеристики сотрудника и какова форма и сила этой связи в конкретной компании. Анализы многомерной регрессии и декомпозиции заработной платы также могут показать, какая часть вариантов заработной платы связана с учтенной информацией (не только защищенные характеристики, но и образование, опыт работы в целом и в компании, количество часов, проведенных на работе, роль и положение в структуре компании и т.д.), а какая часть вариантов остается необъясненной (т.е. может быть обусловлена, например,

менее распространенными формами дискриминации или неучтенными различиями в производительности или вовлеченности).

Перед проведением анализа различий в заработной плате, следует ввести единое определение работника, занятого полный и неполный рабочий день (независимо от типа контракта, договора и с учетом типа контракта, договора). Благодаря этому мы сможем определить размер базовой зарплаты в час. Отдельно следует учесть размер дискреционных надбавок (бонусов и премий): исследования показывают⁽³⁰⁾, что гендерное неравенство, например, сильно коррелирует с бонусами и премиями, в том числе за сверхурочную работу в случае так называемых гибких форм работы. Если наши анализы должны быть периодическими (т.е. мы хотим отслеживать изменения в разрывах в оплате труда в течение длительного периода), следует выбрать конкретную дату ежегодного сбора и анализа данных. С этой целью следует выбрать тот момент, который наилучшим образом отражает структуру занятости компании в данном году. Это позволяет избежать проблем, связанных с учетом текучести кадров, повышений по службе или изменений в форме трудовой занятости или продолжительности рабочего времени.

Какова цель таких анализов?

- Различия в оплате труда являются одним из основных показателей неравенства на рынке труда. Если в вашей организации они связаны с законодательно защищенными характеристиками или другими признаками, не связанными с производительностью, это серьезный сигнал о том, что, несмотря на разнообразие, ваша компания не соответствует стандартам равенства и инклюзивности.
- В большинстве компаний зарплаты не раскрываются, даже если известны диапазоны базовых зарплат для определенных ролей, групп должностей и т.д. Люди, принадлежащие к исследуемым группам, могут даже не знать, что их дискриминируют или что в их случае не обеспечивается равная оплата за равный труд, и никакие измерения удовлетворенности или принадлежности не смогут этого уловить. Например, если в данной компании женщина, занимающая должность, эквивалентную мужской, зарабатывает в среднем

³⁰ Felice Klein, The gender pay gap no-one talks about, BBC, [Фелис Кляйн, «Гендерный разрыв в оплате труда, о котором никто не говорит», Би-би-си], 7 августа 2020 г.; <https://www.bbc.com/worklife/article/20200806-the-gender-pay-gap-no-one-talks-about>.

по стране, а мужчина зарабатывает на 250 евро больше, эта женщина может быть довольна своим положением, несмотря на неравное обращение.

Анализ различий в текучести кадров и стаже работы

Другим важным элементом диагностики является анализ текучести и удержания сотрудников в компании с учетом отслеживаемых измерений разнообразия и элементов структуры компании. В первом случае мы можем просто сравнить показатели текучести работников из наблюдаемых групп за определенный период, принимая во внимание характеристики работы и добровольный или недобровольный характер ухода.

При анализе удержания сотрудников, которое труднее измерить, могут быть полезны модели анализа выживаемости (*survival analysis*), также называемые в социальных науках анализом истории событий (*event history analysis*). В данном случае эти модели позволяют оценить вероятность сохранения трудовых отношений или риск перерыва или прекращения трудовых отношений, с учетом различных ситуационных параметров, как постоянных, так и тех, которые могут меняться со временем (например, стаж работы, уход в декретный отпуск или отпуск по болезни и т.д.).

Зачем проводить такие анализы?

- Анализ текучести кадров и удержания персонала с учетом отслеживаемых параметров разнообразия позволяет выявить группы людей, которые систематически чаще увольняются или которых увольняют с работы, а также тех, кого компании особенно легко (или трудно) удержать. Сотрудники могут уходить по разным причинам. Если, например, люди с определенным семейным положением или люди старше определенного возраста чаще покидают нашу компанию, значит, нам следует внимательнее проанализировать сложившуюся ситуацию.
- Такой анализ дает возможность объективно, хотя и опосредованно, измерить удовлетворенность сотрудников. Причины ухода с работы могут быть самыми разными. Иногда очевидными, иногда менее очевидными. Однако заявленные причины ухода с работы нередко являются результатом процессов рационализации, ошибочной атрибуции или просто нежелания раскрывать истинную причину (или причины) принятия того или иного решения.

- На этом этапе стоит подчеркнуть, что интервью на этапе увольнения, несмотря на их очевидные преимущества в виде двусторонней обратной связи о сильных и слабых сторонах как работодателя, так и увольняющегося, могут быть малопригодны при диагностике проблем разнообразия и инклюзивности. В особенности если именно эти проблемы являются причиной ухода.

Анализ процессов и результатов набора и приема на работу

Сравнение профиля кандидатов на работу в нашей компании с характеристиками потенциала на рынке труда, в конкретной отрасли, в конкретном регионе (например, профиль выпускниц и выпускников с определенным профилем образования) с учетом отслеживаемых измерений разнообразия дает объективный – хотя, опять же, косвенный – показатель репутации компании с точки зрения разнообразия и инклюзивности.

В свою очередь, сравнение характеристик тех, кого приглашают на последующие этапы набора и кому предлагают работу, с характеристиками всех тех, кто подал заявление, или с характеристиками тех, кто отсеялся на каждом предыдущем этапе, позволяет оценить эффективность набора.

- Следует проанализировать все заявки. Не только те, на которые был дан ответ или которые были признаны соответствующими критериям.
- Даже если при отборе первых заявок использовались методы искусственного интеллекта (AI), в диагностику разнообразия и инклюзивности нужно включать все заявки. Алгоритмы отбора заявок чаще всего строятся с использованием профилей (или предпочтений) уже работающих людей. Если в организации нет разнообразия, то и искусственный интеллект (алгоритм) не будет стремиться к разнообразию!

Систематический анализ результатов набора и приема на работу на каждом этапе, хотя и не помогает определить причины принятых решений, может сигнализировать о необходимости проанализировать содержание объявлений о вакансиях, методов набора персонала, требований к обоснованию критериев принятия решений и т.д.

Негативные явления

Еще одним элементом диагностики должно быть **точное** и **надежное** исследование случаев негативного, нежелательного и агрессивного поведения в организации с учетом отслеживаемых измерений разнообразия. Эти виды поведения могут называться и классифицироваться по-разному в зависимости от того, на чем мы фокусируемся: на сути поведения, на вопросах юридической ответственности или на психологических последствиях.

К ним чаще всего относятся:

- Моббинг (травля), агрессивное поведение, психологический террор на рабочем месте.
- Домогательства и сексуальные домогательства.
- Неблагоприятное (контрпродуктивное рабочее поведение) и нежелательное поведение (включая микроагрессию, пассивную агрессию и т.д.).

Однако измерение негативных явлений – дело непростое. При построении или выборе диагностических инструментов следует учитывать специфику конкретной организации, конкретного явления, широкий общественный контекст. Ведь эти инструменты основаны на индивидуальном восприятии и интерпретации характера определенного поведения. Поэтому, если в случае анализа разрыва в зарплате или текучести рабочей силы нам не нужно тратить слишком много времени на проверку точности и надежности измерительных инструментов, то в случае анализа негативных явлений это важный элемент исследования.

Предположим, мы хотим измерить распространенность негативных явлений в организации, где структура основана на проектах, иерархия является плоской (т.е. нет сложной иерархии зависимостей), продолжительность рабочего дня определяется достаточно произвольно и большинство сотрудников работает вне офиса. И COVID-19 в дополнение. Какие показатели рабочей маргинализации (исключения) мы должны выбрать? Делегирование слишком большого количества задач? Отсутствие обратной связи? Или систематическое поручение только срочных заданий? И как измерить индивидуальную маргинализацию (исключение)?

Поэтому, какую бы шкалу или инструмент мы ни использовали для измерения негативных явлений, нам необходимо проверить, наблюдаем ли мы предсказанные корреляции в ответах на конкретные вопросы и являются ли эти корреляции случайными или нет.

Отдельным элементом диагностики разнообразия и негативных явлений является изучение процедур подачи жалоб на такое поведение. Хотя количество жалоб не является хорошим показателем разнообразия или инклюзивности (оно может указывать на уровень доверия в организации, уровень осведомленности о нежелательности определенного поведения или просто на частоту негативного поведения), тип и интенсивность реакции на жалобу является показателем терпимости к такому поведению.

Приверженность, доверие и удовлетворенность

- Только измерив и оценив вышеупомянутые значения и параметры, мы можем переходить к анализу различий в уровне заявленной приверженности, доверия, удовлетворенности, оценки благополучия и т.д.
- Анализ ответов на вопросы об удовлетворенности или вовлеченности в основном используется для выявления систематических различий между группами и отслеживания изменений.
- При анализе ответов на такие вопросы необходимо проанализировать характеристики тех, кто отказался отвечать или просто проигнорировал опрос (так называемый анализ non-response), а также аномалии в ответах (например, люди всегда отмечают ответ в середине шкалы). Характер отсутствия ответов или квази-ответов может указывать на группы с более высоким уровнем разочарованности или недоверия, чем у других.

Более подробно об измерении негативных явлений и приверженности, доверия и удовлетворенности я пишу в главе 3.7 «Об измерении негативного, инклюзивного поведения и шкалах удовлетворенности, причастности и доверия», стр 88.

Мониторинг разнообразия

Мониторинг разнообразия и инклюзивности предполагает систематическое повторение всех измерений, которые мы провели на этапе диагностики, и сравнение полученных значений. При этом следует учитывать, что при анализе изменений во времени в случае каждого измерения следует учитывать потенциальную погрешность. Она возможна даже в случае стандартизированных инструментов, шкал или высокоточных тестов. Поэтому, чем больше точек измерения, тем больше шансов, что наши оценки будут действительно связаны с изменениями (или их отсутствием).

Тот факт, что мы имеем дело с повторными измерениями, когда некоторые из них повторяются на одних и тех же людях, а некоторые на разных, делает выбор соответствующих статистических инструментов особенно важным. Не вдаваясь в технические подробности различных моделей, подчеркнем, что выбор типа теста для определения значимости или величины изменения должен включать проверку соблюдения допущений модели (например, в отношении независимости наблюдений, неизменности дисперсии или ковариации во времени, отсутствия данных и т.д.).

В ходе мониторинга мы можем отслеживать те аспекты разнообразия и инклюзивности, которые невозможно четко определить на этапе диагностики. К ним относятся **вертикальная мобильность**, то есть динамика продвижения по службе (например, люди из каких групп, как быстро и как часто повышаются по службе) и **горизонтальная мобильность**, то есть развитие умений и навыков (финансирование обучения, субсидирование образования, выделение времени на повышение квалификации и т.д.) и изменения в определении роли, должности, функции, даже если их название или положение в иерархии организации не изменилось.

Результаты диагностики и мониторинга должны представляться всем работающим в организации и сотрудничающим с ней людям: сокрытие результатов или их выборочное представление может приводить к снижению доверия и, например, отказу от предоставления чувствительной информации в будущем.

Оценка эффективности отдельных мероприятий

Измерение эффективности вмешательства или, другими словами, вывод о том, что конкретное действие привело к изменению некоторых показателей, является серьезной проблемой. Это связано с тем, что мы не можем измерить значение определенных показателей одновременно с определенным вмешательством и в условиях его

отсутствия. Даже экспериментальные и квазиэкспериментальные методы опираются на ряд допущений, которые иногда легче, а иногда труднее соблюдать.

К сожалению, в менеджменте, да и вообще в области общественного поведения, довольно часто встречаются ошибочные обобщения, что приводит к неэффективному распределению ресурсов и усилий⁽³¹⁾. Особенно при одновременном проведении разных мер по обеспечению разнообразия и инклюзивности практически невозможно и крайне ошибочно определять, способствовали ли конкретное действие или комплекс действий, или, возможно, простое намерение предпринять действия по обеспечению разнообразия и инклюзивности, или ротация сотрудников изменению значений измеряемых показателей. Более того, данное вмешательство может иметь различный эффект в случае каждой из наблюдаемых групп. Именно поэтому точное измерение рассмотренных выше показателей и их мониторинг во времени является лучшим, хотя всего лишь приблизительным, методом выявления вмешательств, которые совпадают с изменениями в желаемом направлении.

³¹ Frank Dobbin, Alexandra Kalev, Why Diversity Programs Fail. And what works better, [Фрэнк Доббин, Александра Калев, Почему программы разнообразия терпят неудачу. И что лучше работает], Harvard Business Review, (июль-август 2016 г.), <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>.

ОБРАЗЕЦ КОНТРОЛЬНОГО ПЕРЕЧНЯ

РАЗРАБОТАЛА КАТАЖИНА ПЕЦУХ

Успешное внедрение организационной культуры, основанной на разнообразии и инклюзивности, – это процесс, который должен начинаться с диагностики разнообразия. Ниже перечислены области, которые должны быть проанализированы в ходе такой диагностики. Следующим этапом процесса является мониторинг и оценка показателей, определенных в ходе диагностики.

ДИАГНОСТИКА РАЗНООБРАЗИЯ: ОБЛАСТИ АНАЛИЗА	
1. Измерение разнообразия Исследуем признаки, которые имеют отношение к широкому и местному контексту нашей организации, например, пол, возраст, уровень образования, статус занятости, наличие детей, семейное положение. Важными признаками также могут быть психосексуальная ориентация и гендерная идентичность, инвалидность или состояние здоровья, национальное или этническое происхождение, религия. ПРИМЕЧАНИЕ: Многие из этих характеристик носят чувствительный характер, поэтому их сбор и анализ следует поручить профессиональной внешней компании.	☐
2. Состав сотрудников Например, анализ доли людей, принадлежащих к различным группам в компании, по сравнению с рынком труда и экономическим сектором/отраслью/профессией; анализ распределения людей, принадлежащих к различным группам на различных организационных уровнях.	☐
3. Анализ различий в заработной плате Можно использовать простые анализы (например, сравнение медиан, средних, квартилей зарплаты лиц, принадлежащих к разным группам, но находящихся на эквивалентных иерархических уровнях, эквивалентных ролях, с одинаковым стажем работы) или более сложные (множественная регрессия и декомпозиция заработной платы).	☐
4. Анализ различий в текучести кадров и стаже работы Например, сравниваем показатели текучести кадров среди сотрудников из наблюдаемых групп за определенный период, принимая во внимание специфику должности и добровольный или вынужденный характер ухода.	☐

5. Анализ процессов и результатов набора и приема на работу Сравнение профиля кандидатов на работу в нашей компании с характеристиками потенциала на рынке труда, в конкретной отрасли, в конкретном регионе (например, профиль выпускниц и выпускников с определенным профилем образования) с учетом отслеживаемых измерений разнообразия.	☐
6. Негативные явления Точное и надежное исследование распространенности негативного, нежелательного и агрессивного поведения в организации с учетом отслеживаемых измерений разнообразия.	☐
7. Приверженность, доверие и удовлетворенность Этот анализ проводится в конце, после того, как известны результаты анализов, упомянутых выше. Анализируем различия в уровнях заявленной приверженности, доверия, удовлетворенности, оценки благополучия и т.д.	☐
МОНИТОРИНГ РАЗНООБРАЗИЯ	
1. Систематическое повторение всех измерений, которые мы проводили на этапе диагностики, и сравнение полученных значений.	☐
2. Результаты диагностики и мониторинга представляются всем, кто работает в организации или сотрудничает с ней.	☐
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТДЕЛЬНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ	
1. Циклическое изучение отдельных действий, предпринятых в целях формирования культуры разнообразия и инклюзивности, с точки зрения их влияния на изменение показателей разнообразия и инклюзивности.	☐
2. Внедрение изменений на основании результатов оценки.	☐

3.7. Об измерении негативного и инклюзивного поведения и шкалах удовлетворенности, принадлежности и доверия

КИНГА ВИСЕНЬСКА-ДИ КАРЛО, К.Н. (ОНА, ЕЕ), DIVERCITY+

Во всех областях общественной жизни мы сталкиваемся с явлениями, которые относительно легко измерить (например, профессиональная гендерная сегрегация или иерархия в управлении), и с теми, которые труднее определить или увидеть «невооруженным глазом» (например, уровень компетентности, социальный капитал или доверие). Сложности, связанные с измерением явлений общественного характера связаны с их природой. Эти явления, по сути, являются некими абстрактными конструкциями, в случае которых сначала нужно однозначно определить их значение и объем и только после этого их можно будет измерять и отслеживать. В то же время, уже на основании приведенных выше примеров, мы можем утверждать, что: (а) определения некоторых явлений сомнений не вызывают и являются в некотором роде «интуитивными», в то время как другие могут создавать больше трудностей; (б) показатели, позволяющие уловить суть некоторых явлений или их уровни или интенсивность, легче поддаются измерению и интерпретации, чем другие.

Каждый, кому когда-либо приходилось составлять должностные инструкции или компетенционные профили в своей компании или организации, сталкивался с проблемой **определения сущности** компетенции, **ее уровней**, того, что указывает на то, что **кто-то обладает ею** на определенном уровне, и того, какой **минимальный уровень этой компетенции требуется** для данной должности или необходим для выполнения данной роли.

Предположим, что компетенция включает в себя знания, навыки и умения и готовность их применять. Предположим также, что имеется в виду компетенция «владение иностранным языком». Европейские компетенции владения иностранным языком (CEFR) определяют и описывают различные уровни владения иностранным языком и способности его понимать. Однако человек может понимать текст или сообщение не на том уровне, на котором он способен говорить или писать. О чем это свидетельствует? И как измерить эти уровни? Сколько ошибок или какой тип ошибок допустим? Ошибки в соответствии с чьими и какими критериями? Должна ли определенная лексика присутствовать в тексте (речи)? Какие

слова указывают на более продвинутый уровень? Достаточно ли, чтобы сообщение было лингвистически правильным или оно также должно соответствовать критериям культурной адекватности, поскольку в критерии качества также входят идиомы?

Без точного определения объема данной компетенции и значений показателей на каждом уровне и при каждом измерении, оценка того, обладает ли кто-то данной компетенцией и на каком уровне, будет де-факто произвольной. А произвол приводит к нежелательным последствиям как в плане интерпретации результатов измерений, так и в плане (не)равного обращения.

Приведенный выше пример иллюстрирует основные проблемы, с которыми сталкивается каждый, кто хотел бы измерять, отслеживать и формировать различные аспекты разнообразия и инклюзивности (и других экономических и общественных конструкций) в своей компании. Они перечислены ниже.

→ **Проблемы, связанные с определением:** Что нужно учитывать при определении сущности явления или конструкции, ее ключевых элементов и особенностей? Должны ли мы руководствоваться законодательством, научными работами или контекстом, в котором работает компания?

→ **Проблемы, связанные с доказательствами:** Что мне нужно увидеть, чтобы сделать вывод о том, что я имею дело с явлением, и на каком уровне? Как я могу наблюдать за отношением или ценностями?

→ **Проблемы, связанные с интерпретацией:** Возможна ли однозначная интерпретация данного результата, поведения, ответа в анкете (*beyond reasonable doubt*)?

→ **Проблемы, связанные с вмешательством:** Свидетельствуют ли конкретные результаты, поведение, ответы в анкете о необходимости предпринять конкретные действия или о (не)эффективности уже применяющихся решений?

Ответ на вышеуказанные вопросы: «все зависит от ситуации». Однако, поскольку я понимаю, что этот излюбленный ответ исследовательниц и исследователей социальных явлений может удовлетворить не всех читателей и требует уточнения (ведь, в конце концов, «это» то, от «чего-то» зависит), ниже я описываю каждую из этих сложностей, используя в качестве примера наиболее часто используемые в организациях концепции и конструкты в области разнообразия и инклюзивности.

Проблемы, связанные с определением

Некоторые понятия в области разнообразия и инклюзивности (как и в других областях менеджмента) имеют юридические, научные определения и разговорные коннотации, например, дискриминация, в том числе преследование или моббинг. Другие не регулируются законом, хотя они систематически исследуются и функционируют в повседневной речи: например, разнообразие, инклюзивность или доверие. В случае третьих разговорное понимание не соответствует тому, как это явление или понятие определяется в области менеджмента или права, например, притеснения или сексуальные домогательства.

Приступая к определению какого-либо явления или конструкции для нужд исследования в данной организации, мы должны руководствоваться в первую очередь прагматическими критериями. **Целью диагностики и мониторинга** различных аспектов функционирования индивидов в организации **является** не только **регистрация того, имеет ли место (или отсутствует) данное явление**, но и, если имеет, то с **какой интенсивностью и в каких измерениях**. Поэтому узкие определения, например, юридические, которые имеют тенденцию фокусироваться на негативных, крайних, особенно вредных или преднамеренных аспектах определенного поведения или явлений, хотя и имеют свои преимущества, часто являются ограничивающими с точки зрения организаций, намеревающихся предотвратить негативные явления и продвигать разнообразие.

Юридическое определение моббинга – это упорная и длительная травля или запугивание работника, порождающие у него сомнения в отношении профессиональной пригодности, вызывающее или имеющее целью вызвать унижение или насмешки, изоляцию или устранение из коллектива сослуживцев.

Следует отметить, что в соответствии с этим определением какое-либо поведение может быть квалифицировано как моббинг при одновременном наличии целого ряда критериев. Более того, некоторые из перечисленных критериев относятся не столько к самому поведению (упорная и длительная травля, запугивание и унижение), сколько к его (намеренным или ненамеренным) последствиям (сомнения в отношении профессиональной пригодности, чувство унижения или насмешки, изоляция или устранение из коллектива).

Таким образом, моббинг означает экстремальное поведение, которое в экстремальной форме проявляется в течение длительного периода времени и повторяется с определенной регулярностью. Однако если наша цель – предотвратить моббинг в организации, то нам хотелось бы уловить первые симптомы этого явления до того, как оно примет столь драматическую форму. В связи с этим давайте подумаем, не является ли моббинг полюсом какого-либо типа поведения, имеющего схожие характеристики. Назовем такое поведение в целом «негативным».

Давайте теперь рассмотрим, что в большинстве случаев характеризует такое поведение. Предположим, что это следующие моменты:

- Поведение, ограничивающее право на свободное выражение мнения отдельного лица или группы лиц.
- Поведение, выходящее за рамки обычных* приемлемых форм критики или негативного отзыва о качестве или результатах работы человека или группы людей.
- Поведение, которое обычно* считается высмеиванием или оскорблением отдельного человека или группы людей.
- Поведение, которое предполагает приписывание определенных характеристик человеку или группе людей на основании их принадлежности к более широкой общественной категории.
- Поведение, ограничивающее доступ отдельного лица или группы лиц к ресурсам, необходимым для выполнения их обязанностей.
- Поведение, которое ограничивает способность человека или группы людей поддерживать профессиональные межличностные отношения.

→ Поведение, которое принято считать агрессивным⁽³²⁾ по отношению к какому-либо человеку или группе людей, вербальное или невербальное.

Все вышеупомянутые формы поведения, если они происходят систематически, согласно исследованиям⁽³³⁾, коррелируют с негативными последствиями на индивидуальном и групповом уровне (например, снижение психофизического благополучия, чувства принадлежности, приверженности или доверия), хотя эти последствия не являются частью самого поведения как такового.

Если мы определим негативное поведение, например, как «любое поведение, происходящее на работе или при выполнении заданий для данной организации, которое нарушает достоинство, индивидуальность и субъектность лиц, получающих вознаграждение от этой организации», оставив их причины и последствия вне определения, то при соответствующей операционализации (правильном выборе показателей) у нас появится:

1. возможность проверить наличие предсказанных взаимосвязей между возникновением и интенсивностью нежелательного поведения и другими явлениями (что важно для определения точности измерительных инструментов, подробнее об этом ниже);

32 Нередко можно встретить аргумент, что определенное поведение в данной организации является нормальным, потому что это «преобладающая культура». Что «иногда мы кричим друг на друга или ругаемся, но потом все возвращается на круги своя» (например, Maja Sawicka, Małgorzata Sikorska, Struggling with Emotions in Times of Social Change: Control Restoring Operations in the Workplace and the Family, Polish Sociological Review 2020, [Майя Савицка, Малгожата Сикорска, Борьба с эмоциями во времена социальных перемен: Операции по восстановлению контроля на рабочем месте и в семье. Польский социологический обзор 2020], том 212, № 4, стр. 418, пар. 2; doi.org/10.26412/psr212.02.2/psr212.02.). Или что у нас такое чувство юмора, или что «в конце концов, на самом деле я бы так не сделал или не сделала». Используя слово «обычно», я указываю на то, что хотя организационные культуры могут быть разными, так же как и работающие в организации люди могут иметь разные стили экспрессии, существует набор моделей поведения, которые обычно считаются неприемлемыми, оскорбительными или агрессивными, будучи направлены на конкретного человека или группу людей (крики, оскорбления, аргументы личного характера, угрозы, вторжение в личное пространство без согласия человека, «шутки», оскорбляющие достоинство человека или группы людей, и т.д.). Следует также изучить степень терпимости конкретной организационной культуры к определенному поведению и индивидуальное восприятие такого поведения.

33 Aaron Schat, Michael R Frone, Exposure to Psychological Aggression at Work and Job Performance: The Mediating Role of Job Attitudes and Personal Health, „Work & Stress” 2011, [Аарон Шат, Майкл Р. Фроун, Подверженность психологической агрессии на работе и эффективность работы: медиативная роль отношения к работе и личного здоровья, «Работа и стресс» 2011] № 1, стр. 23-40; doi.org/10.1080/02678373.2011.563133.

2. основа для разработки индекса нежелательного поведения, что облегчает отслеживание изменений с течением времени и выявление риска моббинга, преследования или сексуальных домогательств;
3. возможность построения шкал маргинализации (исключения) в различных областях (межличностной, профессиональной, групповой) или с учетом различных измерений (например, пол, национальность или семейное положение).

Вводя определение явления, мы также должны убедиться, что оно однозначно, т.е. дает возможность определить, что является и что не является данным явлением. Другими словами, определение негативного поведения, согласно которому практически любое поведение будет негативным, или определение через противопоставление (любое поведение, которое не является позитивным, является негативным) будет бесполезным.

Проблемы, связанные с доказательствами

Определив ключевые понятия, мы можем приступить к их операционализации. Операционализация – это не что иное, как выбор соответствующих показателей. Вопрос, на который нам нужно ответить: какие наблюдаемые объекты или формы поведения коррелируют с нашими определениями и какие значения мы должны им присвоить (категориальные или числовые). Наблюдаемые объекты – это определенные характеристики (внешние маркеры пола, цвета кожи или указанная в паспорте национальность), содержание документов и поведение (вербальное или невербальное). Поведение – это указание, какого кандидата принять на работу, жестикуляция, перебивание, выражение мнения или выбор ответа в тесте или анкете и т.д.

То, что мы наблюдаем, – это «физическое» проявление конструкции, а не сама конструкция. Следовательно, всегда существует более одного способа операционализации и измерения интересующих явлений. Таким образом, нет «правильного» набора показателей и инструментов для измерения организационной культуры или открытости к разнообразию, хотя есть инструменты с более высокой или низкой точностью. Это также означает, что каждое измерение по своей сути несовершенно и мы можем определить только приблизительное, а не точное значение измеряемых явлений.

Предположим, что мы заинтересованы в измерении инклюзивности в случае сотрудников нашей организации. Предположим также, что из нескольких различных определений инклюзивности мы выбрали следующее: «Инклюзивность относится к степени, в которой люди испытывают со стороны группы обращение, удовлетворяющее их потребности в принадлежности и уникальности»⁽³⁴⁾.

Из этого определения следует, что (1) инклюзивность имеет как минимум два измерения: чувство принадлежности и чувство уникальности; что (2) именно группа включает человека (и поэтому чувство принадлежности не тождественно идентификации с какой-то группой); и что (3) человек не может удовлетворить потребность в принадлежности и уникальности без группы.

Что это означает с точки зрения операционализации? Во-первых, поскольку группа является источником инклюзивного обращения, нам необходимо отобрать наблюдения, учитывающие этот аспект. В таком случае, при использовании опросных методов, вместо того, чтобы спросить «Чувствуете ли Вы, что Вас ценят на работе?» или «Доверяете ли Вы своему начальству?», следует спросить «Дают ли люди, с которыми Вы работаете, Вам быть собой/выражать или свободно проявлять свою индивидуальность?» или «Позволяют ли люди, с которыми Вы работаете, чувствовать Вам себя полноценным членом группы?».

Во-вторых, выбранные показатели должны давать возможность фиксировать оба измерения независимо друг от друга. То есть у нас должен быть ряд вопросов о чувстве принадлежности и ряд вопросов о чувстве уникальности.

В-третьих, инклюзивность поддается градации: человек может иметь большее или меньшее чувство принадлежности и уникальности. Поэтому наши показатели и инструмент измерения должны позволить нам упорядочить наблюдения в соответствии с уровнем удовлетворения обсуждаемых потребностей в группе.

34 Wiebren S. Jansen, Sabine Otten, Karen I. van der Zee, Lise Jans, Inclusion: Conceptualization and measurement, *European Journal of Social Psychology* 2014 [Вибрен С. Янсен, Сабина Оттен, Карен И. ван дер Зее, Лиза Янс, «Инклюзия: Концептуализация и измерение», *Европейский журнал социальной психологии*], том 44, № 4, стр. 370–385; doi.org/10.1002/ejsp.2011.

И последнее: следует тщательно выбирать показатели таким образом, чтобы можно было четко определить, имеем ли мы дело с инклюзивностью, а не с родственными, но отдельными явлениями, такими как психологическая безопасность, самооценка, идентификация с группой или атмосфера открытости к разнообразию.

Проблемы, связанные с интерпретацией

При сравнении определений и показателей негативного поведения и инклюзивности можно заметить, что некоторые определения напрямую предполагают связь между показателем и конструктом, в то время как другие требуют от нас проверки того, насколько точно и надежно наши показатели отражают суть явления в силу его «скрытой» природы.

Оценка точности показателей и измерений требует принятия допущений в отношении того «что с чем связано». В случае примера измерения инклюзивности, основываясь на данных в научной литературе, в качестве связанных с инклюзивностью я указала идентификацию с группой, самооценку, психологическую безопасность и открытость к различиям. Поэтому, чтобы проверить, насколько точно наш инструмент описывает инклюзивность, нам следует также измерить другие конструкты и определить уровень корреляции между ними и инклюзивностью. При этом другие конструкты следует тестировать с помощью инструментов с уже установленной валидностью, чтобы избежать ловушки валидизации «неизвестного неизвестным».

Другой способ оценки точности показателей – определить, насколько точно положение на шкале (в данном случае, инклюзивности) предсказывает определенное поведение или результаты измерения других явлений, которые, как у нас есть основания полагать, являются его последствиями (т.е. инклюзивности). Организациям крайне важно проверить, насколько точно уровень инклюзивности предсказывает уровни удовлетворенности работой, межличностного доверия, группового конфликта, креативности или продуктивности, а также удержания, текучести кадров, абсентеизма и недостаточного присутствия на работе (презентиизма).

Отметим, что такой подход дает возможность лучше понять цепочку связей между различными явлениями. Уровень удовлетворенности или межличностного доверия является следствием инклюзивности, а не ее элементом! Вот почему так важно при интерпретации результатов наших измерений убедиться, что показатель однозначен и связан с конкретным конструктом.

Хорошей иллюстрацией вышеупомянутой проблемы является вопрос измерения обобщенного доверия к конкретным лицам и учреждениям.

Обобщенное доверие обычно понимается как вера в то, что у других людей хорошие намерения и они не собираются обманывать или использовать других в своих интересах. Доверие, понимаемое таким образом, не следует путать с осторожностью. Я могу доверять и считать, что у людей обычно хорошие намерения и, тем не менее, я выхожу из своего личного почтового ящика, после того, как проверю его на общественном компьютере. Я осторожна, потому что не люблю рисковать или подвергать себя неприятностям, а не потому, что не доверяю людям. Большинство опросных инструментов измерения, включая наиболее часто используемый вопрос или его варианты «большинству людей можно доверять» и «осторожность никогда не бывает лишней», к сожалению, считают доверие и осторожность противоположными полюсами одной шкалы, что приводит к недооценке уровня доверия. Более того, измеренное таким образом обобщенное доверие обычно не коррелирует с поведенческими показателями доверия (например, уровнем сотрудничества в ситуациях неопределенности)⁽³⁵⁾.

Обобщенное доверие отличается от (меж)личностного доверия. Второй тип доверия формируется в непосредственных отношениях с конкретными лицами и при конкретных обстоятельствах. Не только моя убежденность в общих намерениях, но прежде всего прошлый опыт будут определять, кому и в какой степени я буду доверять: например, что я могу рассчитывать на то, что со мной в команде будут сотрудничать лица X, Y и Z, но не А.

Последний тип доверия – доверие к институтам. Оно означает веру в то, что учреждение будет действовать эффективно и на благо заинтересованных сторон. Таким образом, доверие к организации означает уверенность в том, что она выполняет свои обязательства и заботится об удовлетворении потребностей тех, кто в ней работает.

35 Kinga Wysieńska-Di Carlo, Zbigniew Karpiński, An Experimental Study of Status Effects on Trust and Cooperation [Кинга Высеньска-Ди Карло, Збигнев Карпиньски, Экспериментальное исследование статусного эффекта на доверие и сотрудничество], в: SAGE Research Methods Cases, ч. 2; doi.org/10.4135/9781526444448.

Все три вида доверия в определенной степени связаны между собой, но не равнозначны. Поэтому для каждого из них должны быть выбраны свои показатели, которые затем будут проверяться на основе немного отличающегося поведения.

Инструменты для измерения интересующих нас конструктов должны быть не только точными, но и надежными. Надежность относится как к внутренней согласованности значений показателей и набора показателей, так и к согласованности результатов независимо от того, кто, где, когда и как проводит измерения, если не было проведено вмешательство или явление не изменилось в значительной степени.

Проблемы, связанные с вмешательством

Только при наличии точных и надежных измерений **многих взаимосвязанных конструктов и явлений**, следует принимать решение о том, какие меры следует предпринять.

Принятие решений исключительно на основе одного типа явлений часто приводит к реализации ошибочных или неэффективных решений и растрате финансовых и социальных ресурсов организации.

Например, сосредоточенность исключительно на измерении удовлетворенности работой или приверженности без измерения негативных явлений приводит к искаженной картине организационной действительности. Тем более что показатели удовлетворенности и приверженности не используются для выявления проблемного поведения.

Принимая решение предпринять конкретное вмешательство, следует помнить, что поскольку легче всего наблюдать за поведением, именно оно наиболее подвержено изменениям. Субъективные ощущения, интерпретации и индивидуальное восприятие сложнее и измерить, и изменить.

4. Компетенции в сфере разнообразия и инклюзивности

4.1. Развитие компетенций в области разнообразия и инклюзивности

КАРОЛИНА ДЛУГОШ (ОНА, ЕЕ), NETGURU

«Настоящее знание – это знание причин».
Аристотель

Разработка и внедрение политики в области разнообразия и инклюзивности в организации – это разработка и внедрение конкретных изменений в знаниях, навыках и установках самой организации. Чтобы сделать это правильно, необходимы компетенции на уровне отдельного работника, руководства и организации как таковой.

Эта триада компетенций включает в себя специальные знания, навыки и установки. В целях разработки и внедрения в организации эффективной политики в области разнообразия и инклюзивности, стоит не только измерить и схематически описать имеющиеся компетенции, но и определить те, которых нам не хватает. Правильное определение потребностей неруководящего персонала, управленческой команды и целой организации в знаниях, навыках и установках станет надежной основой для планирования их развития.

«Безграмотными в 21 веке будут не те, кто не умеет читать и писать, а те, кто не умеет учиться, разучиваться и переучиваться».
Элвин Тоффлер

Развитие компетенций на каждом из этих уровней может включать **мероприятия по повышению осведомленности и информированности, включая, но не ограничиваясь следующим**

- **вдохновляющие встречи/ eye opening sessions**
- **сессии АМА** (Ask Me Anything – Спроси меня о чем угодно) с человеком, представляющим
- определенную группу меньшинств или эксперта в какой-либо области, например, людей старшего возраста, сообщество ЛГБТКИА+ , родителей детей ЛГБТКИА+ , мигрантов, беженцев, многодетные или приемные семьи, людей с инвалидностью – такие встречи могут проходить в дистанционном или стационарном варианте, в виде так называемой **Живой библиотеки**,
- **углубленные семинары для развития осведомленности в конкретной области**,
- **день/неделя разнообразия**,
- **пилотные проекты**.

В случае образовательных программ демонстрируют хорошие результаты различные формы стационарной, удаленной или гибридной работы, адаптированные к потребностям отдельных сотрудников и управленческой команды, такие как

- **интерактивные вебинары**,
- **семинары по развитию навыков**,
- **краткие семинары по принципу «пилюли знаний»**.

Мероприятия по развитию навыков могут включать закрытые формы обучения (в бизнес-среде данной организации), открытые формы в виде общедоступных развивающих семинаров, а также другие формы, такие как индивидуальное обучение, коучинг, менторство и кросс-менторинг, а также обратное менторство.

Что стоит знать о разнообразии и инклюзивности?

«То, что мы знаем, это капля. То, чего мы не знаем, – целый океан».
Исаак Ньютон

Не существует единого, фиксированного набора информации, который мог бы гарантировать правильную разработку и реализацию стратегии или политики в области разнообразия и инклюзивности. В зависимости от отрасли, структуры, бизнес-среды и масштаба планируемой деятельности будет нужна различная информация.

Ниже приводится необходимая информация, которая может стать основой для дальнейших исследований и пополнения знаний в области разнообразия, формирования культуры вовлеченности и принадлежности.

- Законодательство и обязательства работодателей, выполнение которых является минимальным стандартом при работе в области разнообразия. Стоит помнить, что управление разнообразием не следует отождествлять с противодействием негативному поведению, включая дискриминацию и моббинг, поскольку работодатель должен этим заниматься в соответствии с законодательством. Подробнее об этом мы пишем в главе 2 «Юридические аспекты разнообразия и инклюзивности. Разнообразие и инклюзивность в польском законодательстве», стр 19.
- Знание механизмов, включая когнитивные ошибки и искажения. Когнитивные ошибки влияют на отношение, эмоции, рассуждения или поведение (действия) людей. Узнайте больше об этих механизмах и о том, как их нивелировать. Среди них особого внимания заслуживает следующая информация:
 - **эффект подтверждения**
Так называемый эффект подтверждения и тенденция отдавать предпочтение информации, которая подтверждает наши предыдущие гипотезы, независимо от того, верны они или нет; он характеризуется тем, что вместо поиска объективной истины мы ищем аргументы, подтверждающие то, во что мы верим.
 - **знание постфактум**
То есть, так называемый ползучий детерминизм, эффект ретроспективной уверенности, примером которых являются утверждение: «Я знал, что так и будет» или пословица: «Задним умом всяк крепок». Это тенденция оценивать решения по их последствиям, а не по тому, были ли они оправданы на момент их принятия.
 - **эффект ореола**
Эффект ореола означает, что мы склонны автоматически приписывать наблюдаемые положительные или отрицательные черты личности другому человеку под влиянием эффекта первого впечатления.
 - **влияние формулировки**
Это когнитивное искажение, описанное Тверски и Канеманом (1981, 1986), которое можно описать как дилемму «стакан наполовину пуст или стакан

наполовину полон». Оно возникает при принятии решений в рискованных условиях, когда изменение готовности рисковать зависит от того, на чем человек сосредотачивается: на выигрыше (при этом мы склонны избегать риска) или на проигрыше (в данном случае мы склонны рисковать).

- **эффект Даннинга-Крюгера**

Это когнитивный эффект, который шутливо можно описать следующим образом: «Я не эксперт, поэтому охотно поделюсь своим мнением». Он заключается в том, что люди, не имеющие квалификации в данной области, склонны переоценивать свои знания и навыки, в то время как эксперты склонны недооценивать свои знания.

- **«стадный эффект»**

Пресловутый «стадный эффект» – явление, при котором люди часто верят в определенные вещи или делают их потому, что так поступают многие другие.

→ Микросообщения и сознательные и бессознательные механизмы исключения, а также инклюзивная коммуникация, управление конфликтами, возникающими из-за разнообразия, и принципы инклюзивного языка – вот лишь некоторые из тем, которые стоит изучить при планировании политики в области разнообразия и инклюзивности в организации, и в областях, которые особенно актуальны с точки зрения разработки и внедрения решений в вопросах разнообразия и инклюзивности.

→ **Инклюзивные технологии и решения**

Познакомьтесь с адаптивными технологиями: клавиатура для одной руки, индукционные петли для глухих, экранные ридеры и увеличители для слабовидящих, стандарты WCAG для создания доступных веб-сайтов. Знания из области нейронауки также могут быть применены при разработке решений и даже архитектурной планировки рабочего места, офиса или организации пространства на рабочем месте, чтобы сделать его более инклюзивным не только для людей с инвалидностью, но и, например, для людей старшего возраста, людей с нейроразнообразием (например, при аутизме, диспраксии), высокочувствительных людей и т.д.

→ **Процессы участия**

Важно убедиться, действительно ли при разработке и внедрении решений, продуктов и процессов в организации учитывается разнообразие работающих в ней людей. Не только в области биоразнообразия, но и нейроразнообразия. Возможно, внедрение метода партисипативного проектирования проводимых

мероприятий, который вовлекает и включает людей из различных организационных структур, окажется решением, поддерживающим механизмы инклюзии на организационном уровне.

Передовой опыт развития компетенций в области разнообразия и инклюзивности

Ниже приводится перечень мероприятий, которые были недавно реализованы в наших организациях в целях развития компетенций в области разнообразия и инклюзивности у сотрудников и управленческой команды.

→ **Предоставление знаний**

- **Выявление и противодействие моббингу и дискриминации:** специфика и последствия этих явлений для команд и отдельных людей, работающих в организации, инструменты выявления и противодействия.
- **Инклюзивный язык** для управленческих команд, отделов коммуникации, HR и неуправленческого персонала
- **Управление конфликтами, возникающими из-за разнообразия:** инструменты, методы, роль управленческой команды и HR.
- **Как эффективно измерить разнообразие и инклюзивность в организации:** инструменты измерения и их использование в HR-практике.
- **Знания для рекрутеров в области инвалидности:** что и как спрашивать, что предлагать, как предоставить кандидатам с инвалидностью равные возможности на этапе трудоустройства и рациональной адаптации рабочего места?
- **Как обеспечить подбор персонала, свободный от бессознательных предубеждений,** или *unconscious bias*, рекрутеров.
- **Набор и прием на работу, адаптация персонала, открытые для трансгендеров:** решения, ответы и передовой опыт создания организации, учитывающей интересы трансгендеров.

- **Микросообщения как негативное поведение в организациях:** инструменты для идентификации, противодействия и реагирования.
- **Факты и мифы о сообществе ЛГБТКИА+** и инструменты для создания инклюзивной рабочей среды.
- **Межпоколенческое управление в организациях:** инструменты, передовой опыт.
- **Межкультурная компетентность в организациях:** как эффективно общаться и как управлять конфликтами, работая на стыке культур.

→ **Повышение осведомленности и информированности о разнообразии**

- **Живая библиотека**

Живая библиотека – это международное движение, продвигающее права человека и общественный диалог. Как и в настоящей библиотеке, «читатель»_«читательница» Живой библиотеки может выбирать из множества наименований. Разница в том, что книги здесь – это люди с их биографиями и историями, а вместо чтения получается разговор.

Сегодня Живая библиотека объединяет тысячи добровольцев и является зарегистрированной торговой маркой, которая может быть использована только с письменного разрешения организации «Живая библиотека». Живая библиотека была официально признана Советом Европы методом образования в области прав человека, а в 2020 году исполнилось 20 лет первой Живой библиотеке. В Польше деятельность в этой области координирует Ассоциация «Diversja». Для получения дополнительной информации см. www.zywabiblioteka.pl.

Живая библиотека вдохновила Netguru на проведение внутреннего пилотажного проекта, основанного на аналогичной концепции, под названием «Live Books of Netguru», в котором книгами стали люди, работающие в организации. Проект способствовал тому, чтобы сотрудники организации, представляющие различные группы, лучше узнали друг друга и сформировалась организационная культура, открытая для разнообразия. В 2020 году эта концепция была использована Netguru при праздновании четырех событий:

- Всемирного дня культурного разнообразия,
- Месяца сообщества ЛГБТКИА+,
- Всемирного дня психического здоровья,
- Международного дня лиц с инвалидностью.

В рамках проекта мы провели 4 серии встреч с сотрудниками и сотрудницами, которые в индивидуальной беседе рассказывали о себе. Вот названия внутренних объявлений, рекламирующих кампанию и встречи, которые являются цитатами из высказываний Сотрудников / Сотрудниц – живых книг:

- *I would never think that geography has such an impact on the way people define who I am / Никогда бы не подумал, что география так сильно влияет на то, как люди определяют, кто я.*
- *Then I see news that Poland is the most homophobic country in the EU / Я вижу новости о том, что Польша является самой гомофобной страной в ЕС.*
- *Depression might touch anybody really / Депрессия может коснуться кого угодно.*
- *I woke up, tried to get out of bed and I immediately fell down / Я проснулся, попытался встать с кровати и тут же упал.*

В итоге в рамках проекта прошло 45 индивидуальных встреч, которые положительно оценило 90% участников и участниц.

В 2021 году проект продолжила кампания «Нарратив имеет значение», повышающая осведомленность об инклюзивном языке. К четырем вышеперечисленным событиям был также добавлен День женщин. Кампания началась с занятий о том, как в повседневном общении укреплять права и возможности женщин в организации: Narratives matter: „Like a girl” – what does it mean to you? / Нарративы имеют значение: «Ведешь себя, как девочка» — что это значит для вас?

- **Перемещение на инвалидной коляске**

Прокат инвалидной коляски и предоставление сотрудникам возможности испытать на себе будничную жизнь человека с инвалидностью на колёсном кресле дает возможность не только провести аудит доступности офисного пространства, но и обратить внимание сотрудников на вопросы, связанные с вызовами и включением людей с ограниченной подвижностью.

- **Гериатрический костюм – поставьте себя на место человека старшего возраста**

В рамках повышения осведомленности в области межпоколенческого менеджмента можно взять на прокат так называемый гериатрический костюм. Он был разработан немецкими учеными, чтобы дать людям возможность ощутить старость: ее ограничения, трудности и проблемы. Любой может его надеть и на мгновение почувствовать себя человеком старшего возраста, который испытывает трудности при наклоне или взятии предмета с высокой полки. Это отличный дидактический инструмент, но прежде всего он способствует развитию чувствительности и осознанию разнообразия в рамках межпоколенческого менеджмента.

- **Встреча с пользователем_пользовательницей веб-сайтов и приложений с нарушениями зрения**

В Польше все веб-сайты и мобильные приложения государственных организаций должны быть доступны также в цифровом формате. Цифровая доступность означает, что веб-сайтами и мобильными приложениями могут комфортно пользоваться люди с различными нарушениями, например, зрения, слуха, движения, а также с интеллектуальными нарушениями или когнитивными расстройствами. Чтобы понять, насколько важна эта доступность для включения людей с инвалидностью, стоит узнать, как они используют цифровые решения.

Разнообразие и инклюзивность: объем знаний и примеры образовательных мероприятий

Ниже представлен перечень тем, связанных с разнообразием и инклюзивностью. Конечно, этот перечень не является исчерпывающим. Это лишь наше субъективное предложение, своего рода абсолютный минимум. Вторая часть перечня состоит из примеров образовательных мероприятий, которые оказались успешными в организациях, внедряющих культуру разнообразия и инклюзивности и повышающих осведомленность общественности в этой области.

ОБРАЗЕЦ КОНТРОЛЬНОГО ПЕРЕЧНЯ

РАЗРАБОТАЛА КАТАЖИНА ПЕЦУХ

ЗНАНИЯ В ОБЛАСТИ РАЗНООБРАЗИЯ И ИНКЛЮЗИВНОСТИ	
1. Антидискриминационное законодательство и обязательства работодателя в области противодействия дискриминации.	☐
2. Моббинг, дискриминация: знание терминов и умение их выявления. Знание инструментов противодействия и реагирования на эти явления.	☐
3. Концепция и важность разнообразия , включая знания о том, как управлять конфликтами, возникающими из-за разнообразия.	☐
4. Уязвимые группы: знание потребностей и соответствующих решений, создающих инклюзивную рабочую среду, умение различать факты и мифы, касающиеся определенных групп, включая ЛГБТКИА+, людей с инвалидностью, людей старшего возраста, людей с нейроразличиями, женщин и т.д.	☐
5. Инструменты измерения разнообразия и инклюзивности и их использование в HR-практике.	☐
6. Знание когнитивных механизмов , например, влияние стереотипов на суждения и решения; сознательные и бессознательные механизмы исключения и привилегий.	☐
7. Микросообщения как негативное поведение в организациях – инструменты для идентификации, противодействия и реагирования.	☐
8. Инклюзивная коммуникация и принципы внедрения инклюзивного языка.	☐
9. Знание инклюзивных технологий и решений , например: стандарты WCAG для создания доступных веб-сайтов, клавиатуры для одной руки, индукционные петли для глухих, экранные ридеры или увеличительные технологии (лупы) для людей с нарушениями зрения.	☐
10. Знания о том, как проводить набор персонала , свободный от бессознательных механизмов исключения и привилегий, в т.ч. предоставление людям с инвалидностью равных возможностей на этапе трудоустройства и рациональной адаптации рабочего места; открытие процесса для трансгендерных людей и способствование построению транс-инклюзивной организации.	☐

11. Межпоколенческое управление в организациях: инструменты, передовой опыт.	☐
ЗНАНИЯ В ОБЛАСТИ РАЗНООБРАЗИЯ И ИНКЛЮЗИВНОСТИ	☒
1. Краткие семинары по принципу «пилюли знаний».	☐
2. Углубленные семинары по выше указанным темам, включая развитие навыков по формированию инклюзивной культуры.	☐
3. Вдохновляющие встречи/ eye opening sessions.	☐
4. Сессии AMA (Ask Me Anything) с человеком, представляющим определенную группу населения, находящуюся в уязвимом положении, или с экспертом / эксперткой.	☐
5. Живая библиотека как особая форма сессий AMA: www.zywabiblioteka.pl .	☐
6. «День на колёсном кресле», т.е. прокат колёсного кресла для человека с нарушением мобильности и предоставление сотрудникам и сотрудницам возможности испытать на себе будничную жизнь человека, перемещающего на колёсном кресле.	☐
7. «Поставь себя на место человека старшего возраста»: прокат «гериатрического костюма», который дает возможность ощутить и понять, какие ограничения испытывает человек старшего возраста.	☐
8. День или неделя разнообразия.	☐
9. Пилотные проекты.	☐
10. Экспертные вебинары.	☐
11. Стандартные развивающие мероприятия, такие как коучинг, менторство, обратное менторство, кросс-менторинг.	☐

4.2. Эссе о границах. Инклюзивное лидерство

АРТУР НОВАК-ГОЦЛАВСКИ (ОН, ЕГО), ГРУППА ANG S.A.

Когда я вижу, что кто-то пишет о себе «лидер», этот человек перестает быть мне интересным. Аналогичным образом на меня влияют слова «визионер» и «серийный предприниматель», последнее из которых у меня сразу же ассоциируется с серийным убийцей. Сочетание «генеральный директор – лидер» оказывает на меня аналогичное воздействие.

Роль генерального директора – исполнять, управлять. Генеральные директора компаний должны быть эффективными, результативными, законопослушными, но при этом не обязательно хорошими лидерами или лидерками. Такое трудно себе представить в прогрессивных организациях, но технократические модели управления все еще существуют в корпоративных организациях, и это не обязательно означает, что компания плохая. Достаточно опытного генерального директора, и организация будет функционировать хорошо, даже если в ней нет эмоций. Это может быть хорошим решением в трансформационных, ориентированных на задачу, коротких периодах. Мы не должны требовать лидерских качеств от каждого руководителя. И ради Бога, давайте не будем делать генерального директора лидером!

Конечно, в сегодняшнем мире сложности, непредсказуемости, волатильности генеральный директор, который не является лидером или лидеркой, может означать сложную или, может быть, невозможную модель развития компании, в которой люди являются капиталом. (Важное замечание – не «ресурсом»! Употребление слова «ресурс» по отношению к людям должно быть исключено из словаря. Невозможно построить основанную на ценностях, инклюзивную, разнообразную культуру компании, если используется термин «человеческие ресурсы». Слова очень важны. В них скрыта правда о намерениях, особенно если их произносит генеральный директор, лидер или руководитель_руководительница).

В моделях устойчивых, социально вовлеченных компаний организациям нужны лидеры, в том числе лидеры-генеральные директора. Я не знаю, можно ли считать границей между гендиректором-менеджером и гендиректором-лидером способность чувствовать? Мне кажется, нельзя отрывать понятие лидера или лидерки от людей, чья судьба связана с ней или с ним. Возглавить идею, проект, компанию, дело – значит в некотором роде красиво «управлять душами» других людей. Когда я пишу «лидер», я вижу менеджера, руководителя, у которого целый ящик

управленческих компетенций, но который прежде всего умеет чувствовать, видит сложность мира, смотрит широко, эмоционален, сострадателен. Он берет на себя ответственность за жизнь тех, кто с ним работает, за их благополучие. (Еще одно отступление: я рекомендую исключить из словаря слова «работник» и «работница». Под их влиянием начинаем мыслить односторонне, воспринимая людей как ресурс, а не со-творцов компании. Вместо них я предлагаю слово «сотрудница»_”сотрудница”. Именно так я думаю и говорю как о коллеге в совете директоров, так и об эксперте_экспертке или специалисте_специалистке на другом конце Польши. Мы трудимся вместе. Это приятно и необходимо).

Мне кажется, что сегодня нам нужны лидеры-гуманисты. Видеть своего коллегу, сослуживца, клиента или покупателя как человека, а не строку в системе, как это ни парадоксально, очень сложно. Натренированные и обученные, мы обладаем набором инструментов для построения отношений, инклюзивного управления, но это не означает, что мы становимся эмпатичным лидером или сопереживающей руководительницей. Один гарвардский профессор однажды сказал, что пришло время отправить лидеров изучать литературу, а не очередной MBA, и в этом есть много мудрости.

Я думаю, что порой болезненное стремление к истине – это способ стать хорошим лидером. К истине также при оценке самого себя. Иллюзии, которые мы создаем, как картинки счастья или смысла жизни на Facebook или Instagram, – это источник проблем для лидера, лидерки. Для этого необходимо заглянуть вглубь себя. Мне кажется, что сегодняшний лидер – это не только человек, который учит чему-то новому или тому, как забыть что-то старое, и потом научиться новому, но прежде всего задается вопросом о смысле того, что является для него постоянным. Поиск нового смысла помогает видеть шире, дальше, совершать открытия. На мой взгляд, без готовности сомневаться и открывать трудно достичь лидерской зрелости.

Когда создается компания, в тот момент, когда основатели или учредители приглашают к сотрудничеству первого сотрудника_сотруднику, они теряют право принимать эксклюзивные решения в отношении этой компании, пересекается граница, за которой больше нет полной независимости. При этом организационная форма не имеет значения. Также не имеет значения, являетесь ли Вы единственным учредителем, или единственным акционером, или главой компании. Именно на этом основывается понятие разнообразия и инклюзивности. С этого момента, на уровне ценностей, прав человека, ответственности, компания становится общей, что подразумевает наличие диалога при установлении правил, которые скрепляют

компанию в единое целое. Диалог – это слово, значение которого стерлось из-за частого употребления, однако его роль крайне важна для инклюзивной культуры. Разговор необходим, даже когда кажется, что нужны только решения.

И появляется еще одна граница. В какой степени менеджеры и владельцы могут включать свои личные ценности и взгляды в жизнь компании? Они могут делать это только в той степени, в какой это позволяют ценности, принятые в компании, свод правил, утвержденных в компании. Не больше. Когда лидер руководствуется исключительно собственным мировоззрением, это очень опасно и всегда предвзвешено. В последние месяцы многие из нас от имени своих организаций поддерживали Женскую забастовку. Компания, уважающая права человека, фундаментальные ценности, должна отстаивать эти права. Как бизнес, мы наделены гражданскими обязательствами и должны реагировать, когда нас это касается. Несомненно, имевшее место нарушение прав женщин на свободу требовало протеста со стороны бизнеса, выражения мнения. Но у меня вызывает сомнения поддержка Женской забастовки теми компаниями, включая мою собственную, в случае которых некоторые требования Женской забастовки могут противоречить взглядам некоторых наших коллег и сослуживцев. Призывать к расширению гражданских прав, протестовать против нарушений основных прав – это наш долг, как людей и как бизнеса, но поддержка конкретных инициатив требует большой осторожности. С одной стороны, как ANG, мы выпустили коммюнике, в котором недвусмысленно критиковали действия государственной администрации, призывая тех, кто с нами сотрудничает, высказывать свое мнение, участвовать в гражданском неповиновении. Но мы также проиллюстрировали это коммюнике материалами с Женской забастовки. И в результате, как мне кажется, мы оказались на границе, а может быть, и пересекли ее.

Пойдем еще дальше. В эпоху «черных протестов» некоторые компании изменили свои профили в социальных сетях. Я не сомневаюсь, что бизнес-лидеры должны поддерживать своих сотрудников в выражении ими своей активной гражданской позиции. Также тех из нас, кто хочет протестовать по-другому или вообще не хочет протестовать. Но одно дело, когда лидеры выступают, в том числе от имени компании, и другое – когда организация поддерживает одну из сторон. Мы должны помнить, что сообщество людей в компании обычно имеет такое же распределение ценностей, как и наше общество, конечно, с учетом размера города, отрасли, географии. Следовательно, можно поддерживать людей, которые работают с нами, позволяя им участвовать в протестах, но не идентифицироваться с черными протестами. Я помню, что во время протестов мы разослали коллегам сообщение о том, что

штаб-квартира будет работать в «более слабой форме» из-за участия в протестах, и сразу же получили вопрос о том, будем ли мы так же поддерживать демонстрации pro life. «Да» – ответили мы, потому что наша роль, роль компании, заключается в предоставлении сотрудникам возможности участвовать в решении социальных вопросов, выражая различные точки зрения.

Соблюдение всех этих границ является сложным, но это также входит в обязанности лидера и должно быть лидерской компетенцией, навыком. Предел подлинности ценностей компании – это та грань, за которой компания способна во имя этих ценностей принимать даже те решения, которые для нее неудобны и дорогостоящи. Способность отказаться от дохода, готовность понести убытки вследствие реализации своих ценностей. Часто бывает так, что такое решение может изменить стратегию, ценности, будущее. В 2014 году мы решили отказаться от продажи продуктов польского банка, печально известного своими недобросовестными практиками продажи. Это решение было сложно принять и стоило оно нам нескольких сотен тысяч злотых маржи в год, которую мы генерировали благодаря сотрудничеству с этим банком. Это решение стало следствием нашего обещания заинтересованным сторонам действовать в соответствии с принятыми принципами. Поскольку мы говорили о социальной ответственности финансовой отрасли и борьбе с недобросовестными продажами, мы не могли продавать продукты или услуги компании, которая «прославилась» тем, что неоднократно продавала клиентам то, что им не нужно, непонятно, не по карману, и по несправедливой, по нашему мнению, цене. Это решение определило наш подход к партнерам и сотрудникам. Мы заплатили высокую цену не только потому, что потеряли часть продаж, но и потому, что многие наши сотрудники покинули нас и не согласились с этим решением, расценив его как сокращение своих возможностей получения дохода, основанного на очень прибыльных продуктах. Я пишу об этом, потому что необходима именно такая «проверка» ценностей, компании и людей. Иногда нужно дать себе возможность проверить, выдержат ли наши идеи тест делового реализма.

Давайте поговорим еще об одной из границ. Генеральный директор, лидер, лидерка – где начинается лидерство? Начинается оно с того момента, когда мы пересекаем границу между ответственностью за общее благо и ответственностью за других людей. В тот момент, когда мы осознаем, что ни мы сами, ни наш бизнес не являются пупом вселенной, открываются эти пограничные ворота. Лидерство – это не решение. Это не река, в которую мы решили войти и потом входим. Недостаточно создать огромную компанию, заработать деньги и решить, что я, мол, будем лидером и руководителем. Поеду в Давос, поскорблю о судьбах мира и все такое. Руководить

можно научиться, но к лидерству нужно быть готовым. К этому может мотивировать многое, это процесс, в котором появляется грань, за которой боль, которую причиняет деловая и общественная действительность, становится невыносимой. И появляется ответственность за тех, с кем раньше не хотелось садиться за стол и пить вино, потому что они «не наши». Что важно в лидерстве, так это готовность заплатить цену, отказаться во имя чего-то общего. Это нередкое явление. Переход из комнаты деклараций в комнату действий. Лидерство – это принятие ответственности за ту часть реальности, которая выходит за рамки действий, ожидаемых от отведенной нам роли. Это также умение ответственно использовать вверенные нам финансовые и технические ресурсы, направлять энергию тех, кем руководим на общее благо таким образом, чтобы не ущемлять права других заинтересованных сторон.

И почти в заключение. Что такое мужество? Говорим ли мы о генеральном директоре – менеджере, лидере, лидерке всем им придется принимать решения, требующие мужества. Что это такое? Конечно, мужество говорить правду, особенно в ситуации, связанной с личным риском. Мужество – принять решение о защите ценностей компании, когда знаешь, что за это придется заплатить. Говорить о своих эмоциях, открывать свою душу, показывать свою человечность – это мужество.

И в заключение. Нужно ли добавлять слово «инклюзивный» к словам лидер, руководитель и руководительница? Я думаю, что можно быть лидером, который учится быть инклюзивным. Это непростой опыт, который является спутником на пути лидерства и с которым Вам придется подружиться. Такая дружба требует работы, зрелости, осознания собственных ограничений. Лидерство – это то волшебное место, где Вы сможете сказать, что различия между инклюзивным лидером и лидером не существует. Нельзя быть неинклюзивным лидером. Сама сущность лидерства, характеризуемая таким уровнем уязвимости, ответственности за всех и каждого, кого нам доверила судьба, неразрывно связана с инклюзивностью. Без нее лидерство перестает быть лидерством.

4.3. Инклюзивный язык на рабочем месте

АЛЕКСАНДРА НЕДЗВЕДЗКА-ЩИСЛОВСКА (ОНА, ЕЕ),
КАМИЛЬ КУР (ОН, ЕГО), ASTRAZENEKA

1. Инклюзивный язык: определение, цели и преимущества для бизнеса

Лингвистические исследования подтверждают, что то, как мы говорим, является не только отражением реальности, но и инструментом формирования и познания мира. Общество часто меняется быстрее, чем язык. Важно замечать эти процессы и учитывать их в нашей речи. «Выявление групп, ранее отсутствовавших в языке, является одним из самых популярных инструментов общественных изменений и противодействия предрассудкам»⁽³⁶⁾.

а. Что такое инклюзивный язык?

Инклюзивный язык⁽³⁷⁾ – это язык, в котором отсутствуют слова или фразы, отражающие – в том числе неосознанно – предрассудки, стереотипы, привилегии или дискриминационное отношение или взгляды в отношении отдельных лиц или групп. Он относится ко всем измерениям разнообразия, таким как, например, цвет кожи, происхождение, религия или отсутствие религиозных убеждений, мировоззрение, гендерная идентичность, психосексуальная ориентация, возраст, степень инвалидности, психическое здоровье.

Цель использования инклюзивного языка – противостоять такого рода предрассудкам. В деловом контексте такой язык необходим для формирования в организации инклюзивной культуры и укрепления ее ценностей.

б. Преимущества для бизнеса

Вы создаете дружелюбное рабочее место и инклюзивную организационную культуру.

Вы подчеркиваете присутствие и важность вклада групп меньшинств в работу организации, что усиливает чувство принадлежности.

³⁶ Język równościowy [Язык равенства], Amnesty International, стр. 2.

³⁷ В польском языке также можно встретить термины, аналогичные терминам инклюзивный язык, язык толерантности или язык равенства.

- Ваша организация становится более привлекательной для разнообразных кандидатов.
- Клиенты знают, что Вы заботитесь обо всех.
- Инклюзивный язык должен использоваться всеми сотрудниками и сотрудницами организации на всех ее уровнях, начиная с процесса набора и приема на работу, адаптации (*onboarding*), во время работы и при увольнении.

2. Рекомендации организациям

Следующие рекомендации основаны на базовом предположении: мы не хотим, чтобы язык становился инструментом подчинения другого человека. Вместо этого мы хотим, чтобы он отражал простой принцип: общайтесь с другими так, как Вы хотели бы, чтобы они общались с Вами.

Мы знаем, что внедрение инклюзивного языка в организации – это сложный процесс. Это требует действий на уровне образования, формирования отношения, административных изменений. Эти изменения затрагивают как устную, так и письменную речь во всех каналах коммуникации (веб-сайт, социальные сети, внутренняя коммуникация). При этом крайне важен последовательный характер коммуникации.

Описанные ниже действия могут помочь в этом процессе. Их внедрение может происходить поэтапно, все зависит от степени зрелости вашей организации.

а. Как писать?

- **Используйте символы подчеркивания в названиях должностей и функций в организации**

Например:

Dyrektorki_rzy (Директорки_ра)

вместо:

Dyrektorzy

Dyrektorzy/Dyrektorki (Директорки /Директора)

Почему именно таким образом? Женская форма появляется первой, что нарушает мужское языковое доминирование и показывает, что мужские формы не являются универсальными. Это окончание предназначено для людей, которые хотят, чтобы к ним обращались, используя женский род. В конце стоит форма мужского рода, для всех тех, кто хочет, чтобы к нему обращались в мужском роде.

В середине – знак подчеркивания для тех, кто хочет использовать формы, отличные от мужского или женского рода, небинарные формы, одну и вторую, все, никакие или имеет еще какие-либо другие предпочтения. Знак подчеркивания имеет то преимущество перед косой чертой (/), что вместо бинарного выбора между мужским и женским началом, он предполагает спектр, на котором каждый может разместить себя в любом месте.

→ **Используйте конструкцию «человек/лицо» + прилагательное⁽³⁸⁾**

Например: сотрудничающие лица/ люди вместо работники и работницы.

«Человек/ лицо» – это термин, с которым можно идентифицироваться независимо от гендерной идентичности, поэтому он включает в себя трансгендерных и небинарных людей. Кроме того, фраза «сотрудничающие лица» включает также тех, кто сотрудничает с организацией, например на основании гражданско-правовых договоров, а не только на основании трудового договора.

→ **Используйте феминитивы**

В Польше использование феминитивов часто становится предметом оживленных дискуссий⁽³⁹⁾. Стоит задуматься, почему некоторые женские формы названий должностей вызывают столько эмоций. С одной стороны, это вопрос престижа. Во времена Польской Народной Республики мужские формы воспринимались как

38 По-польски конструкция «лицо» (osoba) + прилагательное иногда называется „osobowatyw”.

39 Agata Maciejewska, *Jak mówić i pisać o kobietach*, [Agata Мачеевска «Как говорить и писать о женщинах» Фонд Dzieńwuchy Dzieńwuchom; Позиция Совета по польскому языку при Президиуме Польской академии наук о женских формах названий профессий и титулов (25 XI 2019)], https://rjp.pan.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=1861:stanowisko-rjp-w-sprawie-zen-skich-form-nazw-zawodow-i-tytulow&catid=98&Itemid=58.

более благородные, что привело к исключению женских окончаний из наименования функций и профессий, воспринимаемых в обществе как более важные. С другой стороны, причиной могут быть и наши привычки. Учительница или парикмахерша сомнений у нас не вызывают – женщины в этих профессиях были представлены всегда и были заметны, что отражалось в языке. С другой стороны, мы в меньшей степени привыкли к словам президентка или директорка, потому что в прошлом эти профессии были недоступны для женщин. Сегодня, как подчеркивает Совет по польскому языку, стремление к симметрии в языке имеет социальную основу, и нет никаких лингвистических аргументов против создания женских названий профессий.

→ **Укажите местоимения, которые Вы используете, в нижнем колонтитуле электронной почты**

У Вас может возникнуть вопрос, зачем нужно указывать местоимения в нижнем колонтитуле электронной почты, рядом с информацией, например, о должности и контактном номером телефона.

Прежде всего, это небольшой жест, но он способствует созданию более инклюзивного рабочего места. Если Вы цисгендерны⁽⁴⁰⁾, местоимения, вероятно, никогда не были проблемой ни для Вас, ни для окружающих. Однако трансгендерные и небинарные люди сталкиваются с ситуациями, когда собеседник обращается к ним, используя неправильное местоимение. Указание местоимений в электронном письме нормализует этот вопрос и показывает, что мы хотим создать среду, безопасную для всех.

Во-вторых, работая в международной компании или команде, иногда мы не можем определить по имени человека, как к нему обращаться. Использование местоимений может помочь избежать неприятных ситуаций.

Например:

Алекс Левиафан

Pronouns/местоимения: she/hers она/ее

Director of HR Department/Директорка отдела кадров

40 Цисгендерный человек – это человек, пол которого соответствует его метрическому полу, т.е. полу, указанному в свидетельстве о рождении вскоре после рождения. Трансгендерный человек – это человек, чей пол не соответствует метрическому полу. Небинарный человек – это человек, который не идентифицирует себя ни с мужским, ни с женским полом, т.е. он не воспринимает себя в категориях «ноль-один».

→ Используйте гендерно-нейтральные вежливые обращения

Общепринятые фразы имеют гендерный характер: «Уважаемые дамы и господа» относится только к женщинам и мужчинам и не включает небинарных людей. В качестве альтернативы мы предлагаем «Дорогие мои» или «Добрый день», «Привет» – эти фразы гендерно-нейтральны, они никого не пропускают и позволяют избежать высказывания предположений о чьем-либо поле.

б. Как говорить?

→ Договоритесь, как обращаться друг к другу

Не забудьте договориться в начале встречи, как Вы будете обращаться друг к другу (по имени, на вы или называя должность). В особенности, если это официальная встреча с людьми не из Вашей компании. Это поможет избежать неловких ситуаций.

→ При представлении называйте местоимения

По привычке мы определяем местоимения человека по его внешнему виду, то есть, если он выглядит стереотипно женственно, мы говорим «она/ее». Это не всегда так, поэтому хорошей практикой является информирование о местоимениях, когда Вы представляетесь – независимо от того, как Вы себя представляете. Поступая таким образом, Вы нормализуете эту практику как более инклюзивную норму общения.

Например:

Привет, меня зовут Алекс Левиатан. Вы можете обращаться ко мне, используя местоимения он/его.

→ Учитывайте потребности людей, с которыми общаетесь

Не забывайте снижать коммуникационные барьеры. Выбирайте язык и способ общения в соответствии с потребностями собеседника. Вот несколько примеров:

- При разговоре с человеком на колесочном кресле примите положение, позволяющее установить зрительный контакт.

- Если присутствует сурдопереводчик, смотрите на человека с нарушениями слуха и поддерживайте зрительный контакт. Если Вы хотите спросить человека с нарушениями слуха, например, хочет ли он что-нибудь выпить, обращайтесь непосредственно к нему («Что бы Вы хотели выпить?»), а не к переводчику («Спросите его, что бы он хотел выпить»).
- При общении с человеком с нарушениями зрения полезно сообщить ему о своем приходе и уходе из комнаты.
- Адаптируйте свою речь (например, темп, словарный запас) к потребностям собеседника. Например, люди с аутистическим спектром могут испытывать трудности с чтением мимики или пониманием иронии.
- Работая в международной среде, помните, что люди могут иметь разный уровень знания языка, на котором Вы говорите. Обдуманно используйте метафоры, жаргон, идиомы, аббревиатуры, а также невербальное общение, например, жесты.
- Попросите повторить и подтвердить произношение имени человека, если Вы не уверены, как оно правильно произносится.

в. Какие действия предпринять на организационном уровне

→ Системные решения

Первым шагом может стать внесение изменений в системы и программы управления персоналом: ввести названия должностей как мужского, так и женского рода, разрешить местоимения.

→ Объявления о приеме на работу

Об инклюзивном языке стоит помнить на самом первом этапе подбора персонала, то есть при составлении объявлений о приеме на работу. Обратите внимание на то, содержатся ли в нем ожидания относительно пола, возраста, физической формы или наличия статуса студентки_студента. Если они не оправданы типом работы, условиями, в которых она выполняется, или профессиональными требованиями, подумайте, как перефразировать объявление.

Например:

Если Вам нужно гендерно-нейтральное объявление о работе, лучшим решением будет использовать названия работы или должности обоих типов с подчеркиванием, например, «Мы ищем секретаршу_ря», или нейтральную формулировку, не содержащую прямой ссылки на пол, например, «Мы ищем лицо для обслуживания секретариата».

→ Лингвистические тренинги/семинары

Они могут проводиться сотрудниками (если у них есть опыт), НПО или обучающими и тренинговыми компаниями, которые ежедневно работают в данной области и у которых имеются соответствующие знания и опыт.

Например:

Мы часто не осознаем, как наше поведение или комментарии воспринимаются другими людьми. Признание своих ошибок – это первый шаг к налаживанию общения с другими людьми. В этом могут помочь предназначенные для всех семинары по бессознательным установкам и предпочтениям.

Внедрение изменений в организации не может происходить без поддержки ответственных лиц. Поэтому стоит организовать тренинг по инклюзивной коммуникации, ориентированный в первую очередь на руководителей_руководителей или сотрудников_сотрудниц отделов коммуникации.

г. Универсальные рекомендации

→ Ставьте людей на первое место

При описании человека не ссылайтесь на характеристики его личности, если это не является необходимым. Мы не говорим, что такие характеристики, как этническая принадлежность, национальность, цвет кожи, гендерная идентичность, психосексуальная ориентация или религия не имеют значения, но стоит подумать, какова их информационная ценность в том, что Вы хотите сказать.

Характеристики большинства кажутся прозрачными. Когда Вы описываете кого-то, спросите себя, нужно ли подчеркивать разницу в случае меньшинства: подчеркивая ориентацию, отличную от гетеросексуальной, происхождение, отличное от польского, цвет кожи, отличный от белого...

→ Не используйте термины, которые люди, относящиеся к данной группе, считают обидными

Возможно, для вас слово «негр», обозначающее чернокожего человека, не имеет негативного оттенка. Помните, однако, что собеседник может не захотеть, чтобы к нему обращались так, как он или она себя не идентифицирует и может посчитать это оскорбительным. Более того, в разговорном польском языке существует множество фразеологических выражений, основанных на оскорбительном употреблении этого слова, которые, безусловно, не являются нейтральными и противоречат утверждению, что слово «негр» понимается только в контексте цвета кожи⁽⁴¹⁾. Уважайте волю группы, которая пережила и продолжает переживать дискриминацию и насилие из-за цвета своей кожи. Если слово не описывает вашу личность, просто не используйте его.

→ Спрашивайте, если не знаете

Если Вы не знаете, как обратиться к кому-то или не уверены, как описать ту или иную характеристику – спросите. В то же время уважайте границы других людей. Прежде чем задать вопрос, подумайте, не обидитесь ли Вы, если его зададут Вам.

Помните, что спросить человека о том, какие местоимения он использует, – это признак уважения, а не недостатка благоразумия, поэтому не стесняйтесь этого делать. Это особенно важно в случае трансгендерных и небинарных людей. Исследования показывают, что люди, которые могут использовать имя и местоимения, соответствующие переживаемому полу, имеют меньше симптомов глубокой депрессии (на 71%), реже испытывают суицидальные мысли (34%) и реже предпринимают попытки самоубийства (65%)⁽⁴²⁾.

⁴¹ *Jak mówić i pisać o Afryce*. [Как говорить и писать об Африке, стр. 16]. <http://afryka.org/jak-mowic-i-pisac-o-afryce/>.

⁴² Stephen T. Russell, *Chosen Name Use Is Linked to Reduced Depressive Symptoms, Suicidal Ideation, and Suicidal Behavior Among Transgender Youth*, [Стивен Т. Рассел, Использование выбранного имени связано с уменьшением депрессивных симптомов, суицидальных мыслей и суицидального поведения среди трансгендерной молодежи] <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1054139X18300855>.

→ **Хорошая шутка – это та, которая веселит всех**

Наши намерения очень важны, но мы можем говорить обидные вещи непреднамеренно. Поэтому важно обращать внимание не только на то, что мы говорим, но и на то, как это воспринимается. Речь идет не о цензуре или «политкорректности», а о сочувствии и уважении к другому человеку. Если Вы слышите шутку, которая может быть обидной, отреагируйте на это. Мы знаем, что это трудно и неудобно, но ваша реакция имеет значение.

→ **Хороший комплимент – это комплимент, который приятен другому человеку**

Делая комплимент, мы обычно имеем в виду что-то хорошее и искренне хотим порадовать другого человека. Однако, как и в приведенном выше примере, важны не наши намерения, а то, как будут восприняты наши слова.

Например, в деловом контексте комплименты по поводу внешнего вида или одежды могут быть восприняты не очень положительно, даже если говорящий имеет добрые намерения. В такой ситуации лучше оценить компетентность или достижения другого человека.

→ **Не бойтесь просить прощения**

С каждым из нас случалось сказать что-то не так или употребить обидное слово. В ошибках нет ничего плохого, если мы готовы учиться на них и умеем извиняться.

Это признак не слабости, а зрелости.

д. Узнайте больше

- *Język równościowy*, [Язык равенства], Amnesty International <https://amnesty.org.pl/wp-content/uploads/2016/04/J%C4%99zyk-rownosciowy.pdf>
- Agnieszka Małocha-Krupa, Katarzyna Hołojda, Patrycja Krysiak, Wiktoria Pietrzak, *Equality savoir-vivre in public texts* [Агнешка Малоха-Крупа, Катажина Холойда, Патриция Крысяк, Виктория Петшак, Равенство *savoir-vivre* в публичных текстах] <https://www.ifp.uni.wroc.pl/data/files/pub-9470.pdf>
- *Poradnik: Jak mówić i pisać o grupach narażonych na dyskryminację. Etyka języka i odpowiedzialna komunikacja* [Руководство: Как говорить и писать

о группах, подверженных дискриминации. Этика языка и ответственного общения] <https://etykajęzyka.pl/?fbclid=IwAR3CfjgvgzfEZZk5vCqBSMPA69BP57yC7PwPL2YXrLspgUIT4uYjsnTkJP8>

- *Why I Put Pronouns on Email Signature (and LinkedIn profile) and You Should Too* [Почему я вставляю местоимения в подписи электронной почты (и в профиле LinkedIn), и Вам это тоже следует делать] <https://medium.com/gender-inclusiv/why-i-put-pronouns-on-my-email-signature-and-linkedin-profile-and-you-should-too-d3dc942c8743Judu>
- Cohen, *A practical guide to savoir-vivre for people with disabilities* [Коэн, Практическое руководство по *savoir-vivre* для людей с инвалидностью] http://niepełnosprawni.sggw.pl/MPIPS_Savoir_vivre.pdf
- Dowiedz się więcej o zaimkach [Подробнее о местоимениях]: <https://zaimki.pl/>

ОБРАЗЕЦ КОНТРОЛЬНОГО ПЕРЕЧНЯ, КАСАЮЩИЙСЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ЛИЦА

Проверьте, используете ли Вы инклюзивный язык

РАЗРАБОТАЛА КАТАЖИНА ПЕЦУХ

О необходимости и преимуществах инклюзивного языка Вы можете прочитать в разделе 4.3 «Инклюзивный язык на рабочем месте», стр. 114.

Ниже мы собрали передовой опыт в области инклюзивной коммуникации. С помощью этого перечня Вы можете проверить, является ли используемый Вами язык инклюзивным или Вам еще есть над чем работать.

ИНКЛЮЗИВНЫЙ ЯЗЫК В ПИСЬМЕННОЙ РЕЧИ		☑
1. Я использую подчеркивание в названиях должностей и функций в организации Пример: Директорки_Директора		☐
2. Я использую конструкцию лицо/человек + прилагательное Пример: сотрудничающие лица вместо работниц или работников.		☐
3. Я использую феминативы Пример: директорка, психологиня, IT-специалистка (каждый раз, когда пишу о женщине).		☐
4. В нижнем колонтитуле письма я указываю используемые мной местоимения Пример: она/ее; он/его.		☐
5. Я использую гендерно-нейтральные вежливые обращения Пример: Уважаемые лица, Здравствуйте, Доброе утро вместо Уважаемые дамы и господа.		☐
ИНКЛЮЗИВНЫЙ ЯЗЫК В РЕЧИ		☑
1. Я обращаю внимание на то, как обращаюсь к разным людям На организационном уровне, а также на встречах (особенно с участием посторонних) я уточняю, как мы будем обращаться друг к другу (по имени, на вы, или используя название должности).		☐
2. При представлении я называю свои местоимения Я говорю, использую ли я местоимения она/ее, он/его или другие.		☐

3.	Я использую местоимения/имена, указанные людьми, с которыми я разговариваю. Это особенно важно в случае трансгендерных людей.	☐
4.	Если я не знаю, как обратиться к кому-то или не уверена_н, как описать какую-то характеристику, я спрашиваю об этом.	☐
5.	Я слежу за тем, чтобы правильно произносить имя собеседника_собеседницы.	☐
6.	В межкультурной и многоязычной среде и при общении с людьми с нейроразличиями я стараюсь избегать метафор, жаргона, идиом, аббревиатур, которые могут быть понятны не всем.	☐
7.	Я не использую фразы, которые люди из определенной группы считают обидными.	☐
8.	Я реагирую, если слышу шутку, которая может кого-то обидеть.	☐
9.	Я исправляюсь и извиняюсь, если допустила_л ошибку.	☐
СНАЧАЛА – ЧЕЛОВЕК. ИНКЛЮЗИВНЫЙ ЯЗЫК И ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ (примеры)		☒
1.	При описании человека я не ссылаюсь на характеристики его личности, если это не является абсолютно необходимым.	☐
2.	При разговоре с человеком на колесочном кресле я принимаю позу, позволяющую установить зрительный контакт.	☐
3.	При разговоре с человеком с нарушениями слуха я смотрю и обращаюсь непосредственно к нему, а не к тому, кто переводит.	☐
4.	При разговоре с человеком с нарушением зрения я информирую его об аспектах, имеющих отношение к разговору, например, о входе или выходе из комнаты.	☐

5. Говоря о людях с инвалидностью, я избегаю фраз, которые ассоциируются со страданием или жертвой, например, человек, борющийся с ..., человек, страдающий от ☐
6. Я адаптирую свою речь к потребностям людей, с которыми я разговариваю. Например, я помню, что люди с нейроразличиями (например, с аутистическим спектром) могут испытывать трудности при интерпретации невербальной коммуникации, включая мимику или при понимании иронии. ☐

ОБРАЗЕЦ КОНТРОЛЬНОГО ПЕРЕЧНЯ, КАСАЮЩЕГОСЯ ИНКЛЮЗИВНОГО ЯЗЫКА НА УРОВНЕ ОРГАНИЗАЦИИ

О преимуществах использования инклюзивного языка в вашей организации Вы можете прочитать в разделе [4.3 «Инклюзивный язык на рабочем месте»](#), стр. 114.

Приведенный ниже перечень поможет Вам в вашей организации ввести инклюзивный язык.

1. Введите **названия должностей**, равнозначные как в женском, так и в мужском роде. ☐
2. Разработайте принципы инклюзивной коммуникации и инклюзивного языка путем консультаций с людьми из маргинализированных групп. ☐
3. Проведите **языковой аудит** веб-сайта, профилей в социальных сетях, коммуникаций с клиентами и сотрудниками организации. ☐
4. Если этого не требует характер работы, условия, в которых она выполняется, или требования к работе, **в объявлениях о приеме на работу** не указывайте пол, возраст, степень физической подготовки или ожидания в отношении наличия статуса студентки_студента. Пример: «Мы ищем лицо для обслуживания секретариата». ☐
5. Включите в **процесс адаптации (onboarding)** такие элементы, как упоминание используемых местоимений, предпочитаемое название должности и способ обращения. Информировать о принятых стандартах общения, в т.ч. об инклюзивном языке. ☐
6. **Повышайте осведомленность** сотрудников в области инклюзивного языка: беседуйте и просвещайте. ☐
7. Регулярно **анализируйте**, есть ли в вашей организации стандарты инклюзивного языка и на сколько хорошо они работают. Являются ли они современными и инклюзивными для всех? ☐

4.4. Управление конфликтами, связанными с разнообразием

ДОМИНИКА САДОВСКА (ОНА, ЕЕ), DIVERCITY+

*«Мы умеем только спорить или любить,
но не умеем красиво и сильно отличаться».*

Циприан Камиль Норвид

Разнообразие означает различия. Будь то индивидуальные различия, связанные с нейроразнообразием, полом, психосексуальной ориентацией, гендерной идентичностью, или различия между поколениями, культурные различия (например, связанные с восприятием времени, дистанцией к власти, отношением к иерархии), мировоззрение или ценности, языковые или этнические различия, или различия, связанные со стилем общения, способами обучения, получения информации, опыта – независимо от их источника, все они составляют культуру организации. Хорошо определенные, принятые – они являются богатством организации и могут быть самым большим союзником процессов, происходящих в межличностных отношениях. В то же время все они естественно и неизбежно вызывают и будут вызывать споры и конфликты.

Конфликты подобны смерти или налогам – рано или поздно они коснутся каждого из нас.

Споры и конфликты были, есть и будут сопровождать нас во всех сферах нашей жизни, хотим мы этого или нет. Особенно сейчас, когда мы живем в мире VUCA (это аббревиатура, впервые использованная в 1987 году и основанная на теориях лидерства Уоррена Бенниса и Берта Нануса и расшифровывающаяся как «Волатильность, неопределенность, сложность и неоднозначность»). в ситуации удаленной работы, высокой неопределенности, постоянных изменений, турбулентности, когда нам приходится принимать решения на основании данных, которые отличаются от прежних, когда прежние способы рассуждения больше не работают, когда темп работы ускоряется, а не замедляется, когда работа непрошено ворвалась в наши дома и конкурирует с семейной жизнью, когда у нас ограниченные возможности общения, особенно невербального, конфликт может произойти в любой момент. Рано или поздно каждый работающий человек, руководитель_руководительница, лидер_лидерка либо станет стороной в споре, либо

будет вынужден улаживать спор, возникший на почве разнообразия. Поэтому, говоря о разнообразии и инклюзивности, давайте не будем упускать из виду вопрос управления конфликтами, поскольку, как и коммуникация в области разнообразия, разрешение конфликтов является одной из ключевых компетенций в области разнообразия и инклюзивности.

Высокоразвитые компетенции, связанные с коммуникацией и управлением конфликтами, также означают более эффективные инструменты для противодействия и реагирования на негативное поведение в организации, а также более эффективную поддержку и развитие культуры инклюзивности и социальной интеграции. Эти компетенции должен развивать каждый работающий в организации, в особенности те, кто занимает руководящие должности, работает в отделах кадров, комитетах по этике, комитетах по борьбе с моббингом. Стандарты по разрешению споров и конфликтов должны занимать важное место в политике и стратегиях организации, касающихся человеческих отношений.

Может ли конфликт ценностей быть ценностью?

Конфликт часто означает столкновение различных позиций, взглядов, интересов. Сама перспектива появления конфликта часто вызывает страх, отторжение или неуверенность. Между тем, энергия от трения все-таки есть! Ценность, которую спор дает организации, определенно недооценивается. В то время как неправильно управляемый конфликт будет деструктивным и разрушительным, правильно управляемый конфликт является союзником важнейших процессов, происходящих там, где люди взаимодействуют друг с другом. Он выявляет и позволяет назвать важные потребности сторон, их перспективы, видение или ожидания. Рискнем выдвинуть тезис о том, что спор может быть необходимым, конструктивным и даже обязательным явлением с точки зрения развития организации. Если он касается разнообразия мыслей, идей и концепций, то сам процесс его разрешения может привести к прорывам, поворотным моментам и стать спин-доктором инклюзивности, источником энергии для инноваций и творчества.

Однако для того, чтобы спор приносил организации пользу и пробуждал ее потенциал, а не угрозы или негативные эмоции, необходимо соблюдение нескольких условий.

Спор или конфликт следует анализировать в нужное время, то есть тогда, когда его можно разрешить, а процесс разрешения будет положительным,

конструктивным и будет способствовать укреплению отношений. Это произойдет в том случае, если решение спора вырабатывается самими сторонами в ходе дискуссий или переговоров. Если организация поддерживает конструктивное разрешение споров и конфликтов, то со временем люди начнут считать их естественной частью построения и укрепления отношений, выработки решений и реализации процессов, основанных на участии. Хороший опыт разрешения споров также интегрирует коллектив и укрепляет чувство психологической безопасности и ощущение влияния на функционирование организации, которые являются фундаментальными компонентами инклюзивной культуры. Однако если в спор или конфликт вовлекаются не только отдельные лица, но и третьи стороны, если он становится предметом межкомандных игр, если распространяются слухи, а стороны спора начинают создавать коалиции и искать союзников, то двусторонних переговоров обычно уже недостаточно.

По моему опыту, в ситуации удаленной работы не только увеличилось количество разногласий в организациях и изменилась их природа, но и изменились инструменты управления конфликтами. Разрешение споров в ситуации, когда стороны в основном находятся в косвенном контакте друг с другом, требует переговоров, встреч, которые, несмотря на то, что проводятся добросовестно и с намерением найти соглашение, тем не менее, проходят гораздо сложнее. Видеоконференции, независимо от платформы, на которой они проводятся, не являются оптимальным инструментом для решения зачастую очень деликатных и сложных вопросов, возникающих в связи с разнообразием и часто касающихся основополагающих ценностей. Такие споры или конфликты легче и эффективнее разрешаются при личных встречах. Тогда мы получаем доступ к большему количеству информации и можем более эффективно поддерживать процесс общения между сторонами, используя возможности невербальной коммуникации, доступ к которой при удаленной работе весьма ограничен. С другой стороны, есть ситуации, в которых видеоконференции могут быть единственным доступным инструментом общения, а значит, и поиска решений.

Итак, когда между сторонами возникают конфликты, следует ли их решать как можно быстрее или лучше подождать возможности лично встретиться с вовлеченными сторонами? Вне всякого сомнения, конфликт следует разрешить, используя все доступные на данный момент инструменты. Затягивание разрешения конфликтов не идет на пользу ни сторонам, ни организации, стороны «окапываются» на своих позициях, привыкают к ним, вооружаются новыми инструментами, укрепляются в своих крепостях ожиданий и аргументов, создают коалиции.

Однако для того, чтобы процесс был эффективным, стоит убедиться, что поддержка в разрешении спора или конфликта оказывается соответствующим лицом. Учитывая сложность текущей ситуации и условия, при которых прямой контакт невозможен, стоит обратиться за поддержкой. Я часто сталкиваюсь с ситуациями, когда поддержку в разрешении конфликтов может предложить подготовленный человек в организации (консультант по этике, человек, пользующийся доверием), соответствующий сотрудник отдела кадров. Иногда организация предпочитает делегировать процесс разрешения конфликта внешнему посреднику или медиатору, который разработает и проведет процесс медиации на условиях, заранее согласованных с организацией. Независимо от того, кто будет проводить медиацию, важно, чтобы это было лицо, не заинтересованное в том, чтобы спор был разрешен определенным образом, не отдающее предпочтение ни одной из сторон и не имеющее ни с одной из сторон таких отношений, которые даже потенциально могли бы повлиять на его или ее объективное мнение о сторонах.

Разногласия и конфликты, связанные с разнообразием сотрудников, привлекают внимание тем, что они часто касаются ценностей и предпосылок, которые близки каждому из нас, в отношении которых мы часто бываем чувствительными и уязвимыми. Степень физической подготовки, возраст, пол, происхождение, религия, гендерная идентичность, психо-сексуальная ориентация или мировоззрение – это вопросы, вокруг которых мы создаем категории «мы» и «они». При медиации таких типов конфликтов особенно важно уметь отделить личные предпочтения и установки медиаторки_медиатора от процесса медиации. Поэтому если Вы подозреваете, что Ваш собственный опыт, общественная принадлежность, мировоззрение, предубеждения или предрассудки могут помешать Вам оставаться объективным, лучше делегировать посредничество кому-то другому. Если Вы являетесь стороной – убедитесь, что выбранный Вами посредник является беспристрастным, нейтральным.

Посредник и медиация должны быть согласованы со всеми заинтересованными лицами. Недопустимо, чтобы эта форма разрешения конфликта навязывалась организацией (HR, руководство). Однако я неоднократно сталкивалась с ситуациями, когда организации обязывают лиц, являющихся сторонами спора или конфликта, участвовать в первой беседе с медиатором или посредником, после чего стороны сами решают, хотят ли они использовать эту форму разрешения спора.

«Никогда не разрезайте, если можете развязать». (Жозеф Жубер)... кроме случаев, когда проблему решить нельзя. Бывают ситуации, когда конфликт уже настолько обострился, что стороны не в состоянии думать о его конструктивном

разрешении, когда обсуждение потребностей или перспектив не дает никакого эффекта, когда стороны отказываются участвовать в попытках прийти к соглашению, или когда такие попытки неэффективны и только затягивают ситуацию. Редко бывает, чтобы стороны на самом деле не хотели разрешить конфликт, потому что считают продолжение спора более выгодным, чем его разрешение, хотя по разным причинам им трудно в этом признаться. Когда они дополнительно пытаются психологически уничтожить другого человека, используя ряд доступных, не всегда этических инструментов, тогда конфликт или процесс его разрешения вряд ли принесет какую-либо добавленную стоимость организации, и может быть разрушительным как для людей, непосредственно вовлеченных в конфликтную ситуацию, так и для свидетелей, или даже целых команд. Такую ситуацию следует решать, применяя не гуманные, а юридические методы вмешательства. В данном случае имеют смысл решения руководительницы_руководителя, проведение разбирательства в комиссии по борьбе с моббингом и другие меры, используемые в организации при реагировании на негативные ситуации.

На практике разрешение спора редко означает, что одна сторона принимает точку зрения другой стороны. В конфликтах, возникающих на почве разнообразия, которые, естественно, часто относятся к нашим взглядам, мировоззрению, стереотипам, предрассудкам или сознательным или бессознательным установкам и предпочтениям (*bias*), а также часто затрагивают ценности, культурные или религиозные нормы, решения должны выходить за рамки убеждения одной стороны в правоте другой. Очевидно, что это может усугубить ситуацию и углубить раскол, поскольку мало шансов, что одна из сторон в споре примет стандарты другой или согласится, что мировоззрение второй стороны «лучше», чем ее собственное. В такой ситуации все стратегии разрешения споров, связанные с конфронтацией, соперничеством или убеждением, не сработают. В случае разнообразия стоит поискать то, что объединяет стороны, а не то, что их разъединяет, выработать общую цель, к которой обе стороны хотят стремиться (например, ощущение безопасности, влияние, хорошая рабочая атмосфера, эффективное общение, сдача отчетов в срок, генерирование продаж на определенном уровне) и инструменты для ее достижения. Ключом к такой работе, однако, будет признание разнообразия сторон и права каждой из них иметь возможность отстаивать свои ценности, взгляды или ритуалы. Признание уважения, достоинства каждого человека и ощущение безопасности в отношениях могут послужить отправной точкой. На этом основании уже можно будет обсуждать конкретные потребности каждой из сторон и инструменты для удовлетворения этих потребностей во взаимных отношениях.

Спор или конфликт должен быть разрешен между вовлеченными сторонами

на конфиденциальной основе. Избегайте придания спора огласке, привлекая других к выработке идей решения или выясняя предпочтения в командах, «расследуя», кто и с чего начал конфликт. Люди, породившие конфликтную ситуацию, – это те, кто обладает потенциалом для поиска эффективного решения. Напротив, огласка, сплетни или поиск виноватых – это действия, которые фактически разрушают процесс поиска понимания. После этого легко потерять лицо, что часто ставит крест на переговорах и начинается поиск возможности отомстить.

Однако это не означает, что после завершения процесса разрешения конфликта, свидетелями которого стали другие люди или даже команды, или в ситуации, которая, по мнению сотрудников, повлияла на работу других людей в организации (например, из-за того, что разный способ интерпретации данных затруднил работу других людей, стиль управления, типичный и приемлемый в одной культуре, будет считаться моббингом в другой, или назначение встреч в различных часовых поясах), не стоит обратиться к другим людям или командам, чтобы объяснить ситуацию и выработать решение. Такая обратная связь способствует укреплению доверия в организации и формирует культуру открытого общения. Однако стороны спора должны сами решить, какая информация и каким образом должна быть доведена до сведения других лиц, хотят ли они, чтобы детали соглашения были раскрыты, и в какой степени. Чаще всего достаточно сказать, что недоразумение выяснено и в будущем мы будем работать на таких-то и таких-то условиях, а если кому-то нужна поддержка в связи с ситуацией, можно обращаться, например, к руководительнице_руководителю или HR.

Спор должен разрешаться в оптимальных условиях,

когда стороны не боятся открыто говорить о своих потребностях и намерениях и готовы обсуждать различные приемлемые для них решения. На практике это может означать, что для обеспечения конфиденциальности и интимности необходимо предоставить определенное пространство. Иногда полезно проводить переговоры за пределами штаб-квартиры организации, в графике которой не будет указано, что стороны встречаются с какой-то целью в конференц-зале и где неоднократное присутствие посредника в организации не будет бросаться в глаза третьим лицам, которые заинтересуются, с кем он встречается. Оптимальные условия также означают готовность посвятить соответствующее количество времени для выработки решения. Иногда этого можно достичь уже на первой встрече, а иногда на это требуется несколько недель. В ситуации удаленной работы, когда стороны не встречаются лично, спор может быть решен с помощью видеоконференции или даже переписки по электронной

почте. Однако эффективность такого процесса будет зависеть от готовности каждой стороны работать над разрешением спора таким образом, от индивидуальной ответственности и соблюдения конфиденциальности, а также от навыков человека, поддерживающего разрешение спора.

Если не управлять конфликтом должным образом, он может стать разрушительным для организации, размыть ее ценности и цели и даже перерасти в травлю. Поэтому руководители несут ответственность за создание культуры работы, общения и правильного разрешения споров, где каждый, с учетом всех аспектов индивидуального разнообразия, чувствует себя в безопасности, не боится осуждения и имеет реальную возможность поделиться своими идеями и взглядами с другими, оставаясь в гармонии с собой и своими ценностями. В конце концов, это не что иное, как основные постулаты разнообразия и инклюзивности.

4.5. Как быть лидером или лидеркой в области разнообразия и инклюзивности и не сойти с ума

СУСАННА РОМАНЦОВА (ОНА, ЕЕ), IKEA

Предисловие

Работа в области разнообразия и инклюзивности – это не обычная работа. Это предназначение человека, постоянно ищущего ответы на вопросы: почему равенство до сих пор не является привилегией всех, разнообразие до сих пор не считается дополнительной стоимостью, а инклюзивность до сих пор не стала неотъемлемой частью каждого рабочего места?

Человек, отвечающий за область разнообразия и инклюзивности в организации, по своей природе несет в себе и передает другим мощную энергию перемен и полон неиссякаемого оптимизма, веря, что мир можно изменить к лучшему. Он не ждет, что мир изменится сам по себе, но готов инициировать и осуществлять эти изменения. Лидером или лидеркой по разнообразию и инклюзивности, вероятно, никогда не станет случайный человек. Чтобы иметь желание и смелость постоянно оспаривать статус-кво и искать новые решения, этот человек должен иметь реальную и аутентичную мотивацию, а также внутреннюю убежденность, подкрепленную индивидуальными ценностями. Очень часто эта сила проистекает из силы характера.

«Раненый целитель» – этот архетип Карла Юнга лучше всего описывает, на мой взгляд, личность лидера в области разнообразия и инклюзивности. «Его собственная рана – мера его силы исцелять», добавляет Юнги⁽⁴³⁾ таким образом подчеркивает огромный потенциал помощи людям, которым обладает этот человек. Разработка и внедрение изменений, которые касаются отношения и убеждений, часто обходятся лидеру недешево.

Очень часто лидеры в области разнообразия и инклюзивности имеют личный опыт (*lived experience*) маргинализации, дискриминации или принадлежности к социально уязвимой группе. С одной стороны, эти переживания трудны, но с другой – они могут стать источником энергии, не говоря уже о сверхспособностях. Они дают

43 Anthony Stevens, Jung, Oxford [Энтони Стивенс, Юнг], 1994, стр. 110.

возможность увидеть и понять источник проблемы, быть внимательным, чутким ко всем ее даже тонким проявлениям, но также могут стать источником мужества, необходимого для противодействия и реагирования на них.

Лично я твердо убеждена, что разнообразие и инклюзивность – это не просто «страсть», разнообразие и инклюзивность – это миссия. Однако, когда самоидентификация так тесно связана с профессиональной деятельностью, это создает ряд проблем, о которых не всегда знают те, кто только начинает идти по этому пути.

Как же использовать свой потенциал для создания позитивных изменений на рабочем месте и в обществе, сохраняя при этом внутреннюю гармонию и баланс?

1. Проверьте свои ожидания

Отправной точкой на пути последовательной реализации миссии и реального влияния на построение инклюзивной организационной культуры должен стать пересмотр ожиданий, как внешних, так и по отношению к себе и своей работе.

Чрезмерно высокие, нереалистичные ожидания могут стать причиной ненужного напряжения, постоянного отсутствия удовлетворения от проделанной работы и внутреннего беспокойства. Они могут привести к дисфункциональным отношениям с окружающими, а также к профессиональному выгоранию, которое является таким сложным и распространенным явлением среди активистов. Кроме того, при такой благородной цели, как поддержка разнообразия и инклюзивности, легко попасть в ловушку спасителя. Однако работа в области разнообразия и инклюзивности заключается не в том, чтобы кого-то изменить, и уж тем более не в том, чтобы кого-то спасти. Такой подход является патерналистским и в долгосрочной перспективе просто вреден. Для обеих сторон.

На мой взгляд, роль лидера в области разнообразия и инклюзивности заключается в том, чтобы уделять внимание этой важной теме, анализировать ситуацию в компании, системно управлять изменениями, совершенствовать процессы и поддерживать равный доступ к ресурсам организации. Главное – иметь здоровые ожидания, вытекающие из анализа фактического состояния, имеющихся ресурсов, проверки целей и согласованности ценностей. Стоит помнить, что каждая компания находится на разном уровне зрелости. Поэтому, как кажется, самое главное – постоянно стремиться к прогрессу, а не к совершенству. В работе с разнообразием нет места перфекционизму.

2. Не будьте одиноки

Должность лидера в области разнообразия и инклюзивности часто может восприниматься как совершенно отдельная функция, что усугубляет чувство изоляции и отчужденности человека. Хорошим решением может оказаться представление и восприятие темы разнообразия и инклюзивности как приоритетного действия на уровне всей организации – всех отделов и каждого лидера.

Помочь в достижении этой цели может общее понимание того, «почему именно разнообразие и инклюзивность», с учетом как business case, так и human case, общих для всей организации, которое найдет отклик у всех работающих в организации. Чтобы это было действительно так, обоснование разработки и внедрения разнообразия и инклюзивности в организации должно быть тесно связано с ценностями и видением компании. Следующим шагом является включение подхода, основанного на разнообразии и инклюзивности в «жизненный цикл» человека, работающего в организации, начиная с брендинга работодателя (employer branding), через процесс набора и приема на работу, адаптации (onboarding), профессионального развития, льготы и привилегии, смену должностей, внутреннюю коммуникацию и заканчивая моментом, когда сотрудница или сотрудник покидает компанию.

После того, как подход к разнообразию и инклюзивности будет внедрен в HR-функции, самое время привлечь маркетинг и внешние коммуникации. Важно быть последовательным и доносить эти ценности до клиентов, внешних партнеров, заинтересованных сторон и рынка в целом. Последовательность и аутентичность внутренних процессов и мероприятий, а также активное отражение подхода к разнообразию и инклюзивности во внешней коммуникации помогают запустить эффект домино, затрагивающий другие отделы и процессы в компании. Это ваш спасательный круг или «телефонный звонок другу», который гарантирует, что лидер или лидерка в области разнообразия и инклюзивности не останется один.

Таким образом, самый большой и незаменимый ресурс лидера в области разнообразия и инклюзивности – это люди и их преданность делу. Поэтому стоит помнить, что нужно быть открытым, доверять, давать возможность другим проявлять собственную инициативу, а также поддерживать и управлять их энтузиазмом четким, системным и решительным образом.

Несомненно, лидер или лидерка в области разнообразия и инклюзивности является двигателем всего этого процесса. В связи с этим ее или его роль заключается

в принятии и поддержании проактивной позиции, поскольку «Каждая великая мечта начинается с мечтателя». (Гарриет Табмен).

3. Следует знать, что Вы ничего не знаете

Непрерывное развитие и обучение должны быть постоянными спутниками человека, ответственного за разнообразие и инклюзивность в организации на пути воплощения в жизнь ее или его миссии и видения. Этому человеку нужно постоянно развивать и совершенствовать свои собственные компетенции, чтобы иметь возможность поддерживать других, быть профессионалом в постоянно меняющемся мире, который приносит новое понимание разнообразия и инклюзивности. В то же время, учитывая, что внедрение политики по разнообразию и инклюзивности неразрывно связано с осуществлением изменений и управлением как самими изменениями, так и собой и командами, участвующими в этих изменениях, наиболее важным представляется сохранение гибкости и открытости к неизвестному.

В наше время мир меняется очень быстро, и взгляды и потребности людей тоже. Кроме того, на него влияет социальная и политическая ситуация, динамику которой в наши дни трудно предсказать. Поэтому, чтобы оставаться актуальной и адаптируемой к меняющимся условиям, стратегия компании в области разнообразия и инклюзивности должна разрабатываться на срок не более трех лет и периодически обновляться. Аналогичным образом, планы действий должны пересматриваться ежегодно, чтобы наилучшим образом удовлетворять потребности сотрудников, клиентов, покупателей и местных сообществ.

Аналогичным образом лидеру или лидерке в области разнообразия и инклюзивности следует обратить внимание на собственное развитие. С одной стороны, стратегически, с другой – сохраняя гибкость. Стоит помнить, что развитие личности не ограничивается университетским дипломом, сертификатом об окончании специализированного курса или тренинга, или даже прочитанными книгами, исследованиями, научными статьями, интервью со всемирно известными экспертами. Лидер или лидерка в области разнообразия и инклюзивности постоянно учится у других через обратную связь, их личные истории, открытый разговор, а также наблюдая за изменениями в установках, реакциях и мнениях.

Поддержание любопытства к миру, науке, психологии, менеджменту, групповой динамике, другим людям и самому себе имеет решающее значение в работе по обеспечению разнообразия и инклюзивности. Лидер или лидерка в области

разнообразия и инклюзивности, считающий, что знает все ответы, вероятно, как сам задает недостаточное количество вопросов, так и слышит мало вопросов в ответ.

4. Сохраняйте широкую перспективу

Суть работы над разнообразием в организациях такой однородной страны, как Польша, заключается в том, чтобы объединить цели и потребности большинства с потребностями меньшинства – доминирующих групп с теми, кому угрожает маргинализация. Поиск общего знаменателя и объединение, казалось бы, противоречивых тенденций или ожиданий – зачастую очень сложный процесс, требующий не только знаний, но и творческого подхода и нестандартных решений.

Поэтому включение различных групп не является и не должно быть компромиссом, а естественным процессом, в котором как большинство, так и привилегированная группа и уязвимая группа работают вместе. Например, с целью поддержки равенства в выполнении родительских обязанностей мы должны в первую очередь привлекать второго родителя, предоставляя ему больше возможностей и инструментов для эффективного участия в воспитании детей (например, отпуск для отцов по уходу за ребенком/отпуск для второго из родителей, при этом важно помнить и включать в разработку такого инструмента «радужные семьи»), и не ограничиваться только реализацией развивающих программ для женщин. Конечно, важно, чтобы второй из родителей хотел ими воспользоваться.

Однако часто лидеры в области разнообразия и инклюзивности фокусируются исключительно на потребностях маргинализированных групп, превращая этот процесс в активизм. Активизм крайне важен, особенно в общественном пространстве, но на рабочем месте мы должны стремиться к структурным изменениям. Системные процессы опираются на лиц, принимающих решения, которые очень часто являются представителями привилегированных групп. Это горькая правда и в то же время чрезвычайно интересный профессиональный вызов, который превращает лидера или лидерку в области разнообразия и инклюзивности в настоящего чемпиона по инклюзивности.

5. Сначала наденьте кислородную маску на себя

На мой взгляд, баланса между работой и личной жизнью не существует, но гармония между профессиональной и личной жизнью, безусловно, возможна. Эта гармония тесно связана с эффективностью и управлением собственной энергией.

Эффективность должна быть сутью подхода лидера или лидерки в области разнообразия и инклюзивности к работе и реализации оперативной стратегии разнообразия и инклюзивности. В данном случае может пригодиться принцип Парето: какие 20% действий могут дать 80% эффекта, и на какие обязанности мы тратим 80% своего времени, но достигаем только 20% результата? В области разнообразия и инклюзивности дело, конечно, не в количестве программ и инициатив, а только в качестве происходящих изменений. Осознанный подход к выполнению задач и постановке целей может высвободить неожиданное количество энергии.

Энергия лидера или лидерки на работе, в свою очередь, является самым большим активом компании и источником реальных изменений на рабочем месте. Чтобы поддерживать и обновлять эту энергию, лидеры или лидерки в области разнообразия и инклюзивности должны постоянно помнить о балансе между «даванием» и «принятием».

Лично я больше всего «отдаю» при проведении тренингов, во время публичных выступлений и важных презентаций в компании. Это мне обычно дает огромное удовлетворение, но я всегда помню, что после этого мне нужно «перезарядить батарейки». В свою очередь, заряжает меня энергией командный мозговой штурм, чтение книг (конечно, не связанных с разнообразием и инклюзивностью) или путешествия. Это всегда индивидуальный вопрос, зависящий от интересов и потребностей, но ответственный подход к управлению собственной энергией имеет решающее и универсальное значение. Об этом стоит заботиться не только во время пандемии, но и ежедневно.

«Надень кислородную маску сначала на себя – и всем окружающим тоже станет легче дышать», – эти слова Регины Бретт отлично подытоживают ситуацию.

И в заключение...

Это не конец, потому что в работе над разнообразием не будет конца. Инклюзивность – это путешествие, а не пункт назначения. Лидеры_лидерки в области разнообразия и инклюзивности идут по этому пути, приглашая все больше людей присоединиться к ним. Иногда это сложнее, иногда Вы прыгаете от радости, что добились перемен. У Вас обязательно будут ошибки и неудачи, но Вы будете брать себя в руки и учиться на них, чтобы стать лучшим и более сильным лидером_лидеркой.

ОБРАЗЕЦ КОНТРОЛЬНОГО ПЕРЕЧНЯ

Компетенции лидера_лидерки в области разнообразия и инклюзивности

РАЗРАБОТАЛА КАТАЖИНА ПЕЦУХ

Приведенный ниже перечень, касающийся компетенций и роли лидера_лидерки в области разнообразия и инклюзивности, основан на двух главах: 4.5 «Как быть лидеркой в области разнообразия и инклюзивности и не сойти с ума», стр. 135, и 4.2 «Эссе о границах», стр. 109. В них описываются и обосновываются указанные ниже качества лидеров_лидерок в области разнообразия и инклюзивности и стоящие перед ними задачи.

Следует также помнить, что создание отдельной должности «лидера_лидерки в области разнообразия и инклюзивности» требует от организации достаточной зрелости. О формировании такой готовности можно прочитать в главе 3.2 «Место разнообразия и инклюзивности в структуре организации», стр. 39.

КОМПЕТЕНЦИИ ЛИДЕРА_ЛИДЕРКИ В ОБЛАСТИ РАЗНООБРАЗИЯ И ИНКЛЮЗИВНОСТИ



1. Знания в области разнообразия и инклюзивности

Лидер_лидерка знаком с законодательством, регулирующим равные возможности и борьбу с дискриминацией. Эти знания дополняются результатами исследований, анализа, отчетами о передовом опыте, применяемом различными организациями. Также очень важны знания и осведомленность о потребностях уязвимых групп, знание принципов инклюзивного языка и его использование.



2. Высокий уровень самосознания

Лидер_лидерка в области разнообразия и инклюзивности работает со стереотипами, предрассудками, убеждениями. Чтобы эта работа была возможной и эффективной, лидер_лидерка должен осознавать собственные убеждения и предрассудки. Они есть у каждого из нас, поскольку мы являемся представителями определенных культур и слоев общества. Не зная, что движет нами, почему мы делаем те или иные выводы, будет трудно помочь другим осознать свои ограничения. Бессознательные убеждения также могут сделать нас менее чувствительными к нуждам других людей, не позволяя нам замечать ситуации, которые потенциально могут навредить другим. Например, убеждение, что у тех, у кого есть дети, меньше времени, может привести к тому, что их не будут принимать во внимание при начале нового или увлекательного проекта («для их же пользы»). Следовательно, они будут отрезаны от интересного задания и, соответственно, от дополнительного дохода, а те, у кого нет детей (и, возможно, мало времени), будут вовлечены в проект, который им, возможно, совсем не нужен.



3. Хорошие коммуникативные навыки

Лидер_лидерка с легкостью налаживает контакты и строит отношения с другими людьми, умеет вести открытый диалог, в том числе по спорным вопросам, приветствует различные мнения и идеи, хорошо воспитан. Пригодятся ему в этой роли также энтузиазм и умение вдохновлять других.



4. Эмпатия

Лидер_лидерка в области разнообразия и инклюзивности сопереживает, видит сложность мира, смотрит широко, эмоционален, сострадателен. Она_он видит отдельного человека, его индивидуальные потребности. Эмпатия особенно важна при работе по привлечению уязвимых людей и групп.



5. Мужество

Проведение изменений в области разнообразия и инклюзивности часто предполагает публичные высказывания и действия, нацеленные на соединение целей и потребностей доминирующих групп с целями и потребностями тех, кто находится под угрозой исключения. Проблему осложняет то, что во многих организациях решения принимаются привилегированными группами. Чтобы говорить правду и бросать вызов существующему порядку, нужна смелость, поскольку зачастую это может быть сопряжено с риском.



6. Оптимизм

Лидер_лидерка верит, что мир можно изменить и видит возможности таких изменений.



7. Проактивность

Лидер_лидерка осознает и верит в силу собственного влияния. Она_он предпринимает действия для улучшения культуры разнообразия и инклюзивности в организации и не сдается, несмотря на неудачи и ошибки.



8. Умение управлять изменениями

Лидер_лидерка – это не спаситель. Задача лидер_лидерка в области разнообразия и инклюзивности заключается не столько в том, чтобы сделать организацию «идеально разнообразной», сколько в том, чтобы систематически добиваться изменений, прогресса, устранять риски и угрозы, стремиться к постоянному совершенствованию в области разнообразия и инклюзивности и адаптироваться к изменяющейся действительности.



9. Гибкость и ориентация на постоянное развитие

Лидер_лидерка в области разнообразия и инклюзивности постоянно переосмысливает свои знания в области разнообразия. Поэтому она_он углубляет свои знания, участь, читая статьи, доклады, исследования, слушая других лидеров_лидеров, экспертов_эксперток. Она_он спрашивает, наблюдает и учится у других через обратную связь, личные истории, открытый разговор, а также наблюдая за изменениями в установках, реакциях и мнениях.



10. Новаторский подход

Лидер_лидерка готов_готова ломать шаблоны, которые могут эффективно работать в общественной жизни, но не способствуют осуществлению системных изменений в организации. Например, преследуя цель поддержать гендерное равенство и равенство в выполнении родительских обязанностей, лидер_лидерка ищет возможности привлечь к сотрудничеству, в частности, мужчин, предоставляя им больше инструментов для эффективного участия в воспитании детей (например, дополнительный отпуск для второго родителя), вместо того чтобы ограничиваться только реализацией развивающих программ для женщин.



11. Забота о собственном благополучии и баланс между работой и личной жизнью

Следуя принципу: «Сначала наденьте кислородную маску на себя», лидер_лидерка в области разнообразия и инклюзивности осознает свои потребности и заботится о себе. Она_он отдыхает, развивает интересы, умеет восстанавливаться после трудного дня, задания, встречи, умело управляет своей энергией в физической, эмоциональной, ментальной и духовной сферах.



РОЛЬ ЛИДЕРА_ЛИДЕРКИ В ОБЛАСТИ РАЗНООБРАЗИЯ И ИНКЛЮЗИВНОСТИ

Лидер_лидерка инициирует процесс изменений в организации, который может выглядеть следующим образом:



1. Определение цели введения культуры разнообразия и инклюзивности в данной компании, т.е. привязывание ее к *business case* и *human case* и интеграция с ценностями и видением компании.



2. Внедрение подхода, основанного на разнообразии, в деятельность HR/отдела кадров, начиная с брендинга работодателя (*employer branding*), через процесс набора и приема на работу, адаптации (*onboarding*), профессионального развития, льготы и привилегии, смену должностей, внутреннюю коммуникацию и заканчивая моментом, когда сотрудница или сотрудник покидает компанию.



-
- | | |
|--|---|
| 3. Обеспечение упоминания ценностей, связанных с разнообразием и инклюзивностью, во внутренних и внешних коммуникациях компании. | □ |
|--|---|
-
- | | |
|--|---|
| 4. Отслеживание и постоянное управление изменениями в области разнообразия и инклюзивности, включая поддержку других отделов, бизнес-процессов, которые будут систематически применять подход, основанный на разнообразии и инклюзивности. | □ |
|--|---|
-
- | | |
|--|---|
| 5. Проведение информационно-просветительских мероприятий в организации, ответы на вопросы коллег, реагирование на любую ситуацию, не соответствующую принципам разнообразия и инклюзивности, использование ситуации, возможностей, благоприятствующих осуществлению дальнейших позитивных изменений. | □ |
|--|---|
-

5. Психическое здоровье как компонент разнообразия и инклюзивности

ТАДЕУШ РЕЙМУС (ОН, ЕГО), ТЕЛЕФОН ДОВЕРИЯ ПО
ВОПРОСАМ ПСИХИЧЕСКОГО ЗДОРОВЬЯ

Когда я думаю о психическом здоровье в организациях, особенно во время пандемии COVID-19, у меня возникает ощущение, что я заглянул в глубокий колодец, слегка наклонился и вдруг оказался в ледяной воде. Куда бы мы ни посмотрели, к каким бы исследованиям ни обратились и кого бы ни спросили, везде схожее ощущение упадка и тревоги, ощущение того, что раньше было лучше, а будущее – это медленное охлаждение, неподвижность и темнота.

Последние исследования польских организаций, которые на момент написания этого текста ожидают публикации (*Stresoodporni*, Human Power 2021), продемонстрировали, что почти 80% респонденток_ов спустя почти год после начала пандемии по-прежнему испытывали трудно контролируемые приступы паники; 7 из 10 респонденток_ов испытывали больший стресс, чем до пандемии; почти у 40% респонденток_ов ухудшилось психическое состояние, в сравнении с началом пандемии; в начале пандемии мы чаще делали физические упражнения, а через год после ее начала – чаще принимали стимуляторы (7 из 10 респонденток_ов). Интересны и другие параметры: например, несмотря на ухудшение ситуации на рынке труда, каждый 5-й руководитель думает о смене работы из-за перегрузки. Мы меньше заботимся о себе и чувствуем усталость. В нашей жизни больше раздражения, гнева и ярости, чем мира, оптимизма и надежды. Доминирующие состояния, которые сопровождают нас, – это тревога и стресс. Я никогда не видел таких плохих данных, описывающих состояние организаций, а я работаю консультантом и психотерапевтом уже более 20 лет.

Определенный парадокс этой ситуации заключается в том, что большинство из нас теперь может почувствовать себя точно так же, как исключенное меньшинство, эмоции которого мы часто преуменьшаем. Другие клинические исследования, проведенные в 2020 году, продемонстрировали, что в случае некоторых психических расстройств (депрессия) наблюдается значительный рост (например, по данным

ВОЗ, депрессия диагностируется в 3 раза чаще, чем до пандемии), а в случае других, таких как обсессивно-компульсивное расстройство, наблюдается облегчение симптомов и успокоение. Как сказал один из моих пациентов: «Поскольку я 12 лет носил маску, перчатки и дезинфицировал руки десятки раз в день, иногда до крови, теперь для мира я уже не ненормальный. Я эксперт».

Есть ли вообще альтернатива бегству? Я считаю, что да, и это «что-то» – стратегический анализ разнообразия и инклюзивности, который не только анализирует организацию и коллектив с точки зрения обеспечения разнообразия и инклюзивности уязвимых групп, но и обращает внимание на каждого сотрудника и каждую сотрудницу, предоставляя индивидуальную психологическую поддержку и помогая справиться с трудностями. Именно так мы работаем с нашими клиентами по телефону доверия по вопросам психического здоровья (Mental Health Helpline).

Мы живем не в изоляции. То, что происходит на работе, влияет на личную жизнь. Отношения в семье влияют на нашу карьеру. За последний год мы столкнулись с беспрецедентными кризисами, которые вызвали у нас беспрецедентный набор неизвестных эмоций. Вместе мы пережили длительную неопределенность, неоднозначные потери и огромное коллективное горе. Ничто не может заменить держание за руку любимого человека, крепкие объятия со старым другом, первый поцелуй или сидение рядом с добрым незнакомцем. Этот период дистанцирования от других дал нам возможность пережить состояние и страдания, которые до сих пор ассоциировались только с различными группами меньшинств, которым отказывали в правах, очевидных в случае большинства. С точки зрения психического здоровья, это огромная возможность изменить не только законы и обычаи, но и стать более чувствительными, почувствовать, что на каком-то базовом уровне бытия человека, наличия потребностей и желаний, мы не только не отличаемся друг от друга, мы – одинаковы.

Пандемия заставила людей уделять себе больше времени, чем когда-либо ранее. При случае она изменила и расширила представления многих людей о себе и других. Многие работающие люди сталкиваются с не совсем очевидными вещами, например, с тем, что забота о себе – это не покупка оригинального наряда, использование модного оттенка помады или «создание» идеальной фигуры. В случае многих наших клиентов на первый план выходили цель и смысл жизни, меняя приоритеты и потребности по мере того, как проходили зараженные вирусом месяцы. Беспокойство о долголетию и смертности больше не является гипотетическим, как и поиск путей, помогающих членам команды иметь реальное чувство принадлежности к чему-то

большему, чем только логотип компании. В терапевтической практике женщины и мужчины, работающие в корпорациях, рассказывают истории, а не теории, и учатся видеть человека, а не «case». Для многих из них это новый опыт, который может стать возможностью для размышлений, обучения, большего принятия различий и, в конечном итоге, более инклюзивного мышления в будущем.

Почему существует такая тесная связь между разнообразием и инклюзивностью и психическим здоровьем? На мой взгляд, это связано в основном с особым местом психиатрии в медицинской науке. Для моих собеседников, как мужчин, так и женщин, часто бывает шоком то, что в этой области нет однозначной и «твердой» нормы. Не существует одно «официальное» определение нормы, поскольку (по данным ВОЗ) на понимание этого термина влияют культурные различия, субъективное восприятие и конкурирующие теории.

Давайте подумаем, как мы описываем психически больных людей или тех, кто кажется нам немного «странным». Эти люди: лунатики, безумцы, психопаты, психи, ненормальные, глупцы, дураки, идиоты, неуравновешенные, придурки. У одного поехала крыша, у второй в голове шариков не хватает. Список бесконечен, а из уважения ко всем нам я в него не включаю ругательства.

Если кому-то из вас приходилось сталкиваться с работой в области разнообразия и инклюзивности, Вы слышите такие слова каждый день. Каждый, кто принадлежит к дискриминируемому меньшинству, знает, как больно они могут ранить.

Теперь давайте подумаем, как мы описываем психически здорового человека. Список гораздо короче. Его или ее можно назвать зрелым, самоактуализирующимся или хорошо приспособленным. В этом случае не так много вариантов, и они не сопровождаются той эмоциональной нагрузкой, которая имела место в случае предыдущего перечня. Возможно, именно поэтому мы уделяем психическому здоровью гораздо меньше внимания, чем психическим заболеваниям. Аналогичным образом, больше внимания уделяется управлению разнообразием (которое подчеркивает различия), чем инклюзивности (которая поощряет стремление к общности и вовлеченности при сохранении различий).

Возможно, поскольку психическому здоровью уделяется так мало внимания, есть так мало слов, которые могли бы его описать. Согласно медицинской модели, когда с человеком что-то «не так», роль клинициста – врача или психолога – заключается в том, чтобы «устранить проблему». Это делается для того, чтобы «вылечить» человека,

устранить симптомы. Затем человек снова становится «нормальным». «Нормальный» означает, что нет ничего «неправильного». Тот факт, что мы называем это психическим «заболеванием» и говорим о «лечении» и «симптомах», предполагает, что безумие и страдание аналогичны, если не идентичны, физическим расстройствам.

При применении медицинской модели к психическим заболеваниям цель клинициста или клиницистов – устранить проблемное поведение или набор идей, которые мешают человеку жить «нормальной жизнью». Когда это удастся, человек чувствует себя хорошо, он в норме. Достаточно ли этого? Некоторые психологи размышляют о том, есть ли что-то большее, чем просто «быть в порядке». Также важно помнить, что такое определение нормы, которое я привел выше, часто приводило к злоупотреблениям, например, гомосексуальные наклонности были вычеркнуты из международной классификации болезней только в 1990 году!

Во время пандемии становится совершенно ясно, что здоровье и болезнь полагаются не в одной плоскости, а в двух. Можно быть очень здоровым и очень больным одновременно, как, например, Толкиен, у которого было психическое расстройство и который построил один из самых сложных литературных миров. Более того, пандемия раскрывает хорошо известную психотерапевтам и психотерапевткам истину о том, что в каждом из нас, без исключения, есть часть здоровья, которую мы можем активировать, и часть болезни, с которой мы можем бороться, но никогда в конечном итоге не победим.

Единственное имя, которое появится в этой главе, – это имя выдающегося психолога Кори Киза. Киз описывает психическое здоровье как процветание, и он провел значительное количество исследований, чтобы определить характеристики, связанные с этим состоянием, которое он описывает как высокий уровень здоровья и низкий уровень болезни. Киз также вводит в психологию новое понятие – увядание (подавленное состояние). Приведу данные недавнего исследования, проведенного до пандемии: примерно 17,2% пациенток_ов процветало; еще 56,6% были в меру психически здоровыми (т.е. у них все было «в порядке»), 12,1% находилось в состоянии стагнации и 14,1% страдало от депрессии. Те, кто находился в состоянии стагнации, не являются психически больными, но у них мало признаков психического здоровья. Неправда ли, напоминает психическое состояние большинства из тех, кто пережил 2020 год?

Несомненно, пандемия бросает вызов организациям в их нынешнем подходе к управлению людьми и общей культуре компании. Поскольку вирус COVID-19

продолжает распространяться – сопровождаясь связанными с вирусом локдаунами, опустошением мирового рынка и длительной социальной изоляцией – сейчас как никогда важно, чтобы организации и их лидеры продолжали поддерживать инклюзивность тех, кто начинает чувствовать себя более «ненормальным», чем раньше. Это новая территория для всех нас. Будь то государственная или частная компания, некоммерческая организация или университет – каждая крупная организации может быть примером того, как (не) реагировать на кризис. Нужны обдуманные стратегии, которые дадут возможность лидерам бизнеса сохранить во время пандемии в своих организациях открытость для всех.

Распространение COVID-19 вызвало целый ряд реакций, включая страх, беспокойство, неспособность сосредоточиться и растущее беспокойство о здоровье и безопасности. В эти нестабильные времена необходимость в стабильном, спокойном, инклюзивном руководстве является первостепенной. Отмечается, что организации, чтобы выжить, должны:

- проявлять эмпатию при коммуникации и признавать беспокойство, которое испытывают сотрудницы_ки;
- поддерживать каналы для сбора обратной связи от сотрудниц_ков, с целью решения проблем по мере их возникновения;
- понимать, что настали трудные времена для всех и каждого, но некоторые лица могут подвергаться большему риску, чем другие, из-за структур поддержки, ресурсов или личного здоровья;
- обеспечить адекватный уровень психологической поддержки и способствовать тому, чтобы сотрудницы_ки ей пользовались.

Эмпатичные лидеры помнят, что пандемия затрагивает всех, а не только их компании. Они понимают, какое влияние стресс может оказывать на моральное состояние и продуктивность работающих людей, и готовы решать проблемы сотрудниц_ков, поддерживая с ними прямую связь. Ясная и прозрачная коммуникация о повседневной деятельности, ожиданиях и целях может помочь нивелировать стресс, вызванный неизвестностью. Наконец, организации должны предоставлять точную информацию о природе вируса и позитивно освещать важность безопасных и инклюзивных рабочих мест. Во время пандемии распространение дезинформации, предрассудков и стереотипов (расовых, половых, национальных и других) может

осуществляться быстрее, чем распространение вируса. Внутренняя коммуникация и психологическая поддержка могут помочь предоставить точную информацию, изучить эмоции и проблемы сотрудниц_ков и, что самое важное, сыграть свою роль в смягчении последствий предрассудков и стереотипов. Это помогает постепенно выйти из колодца.

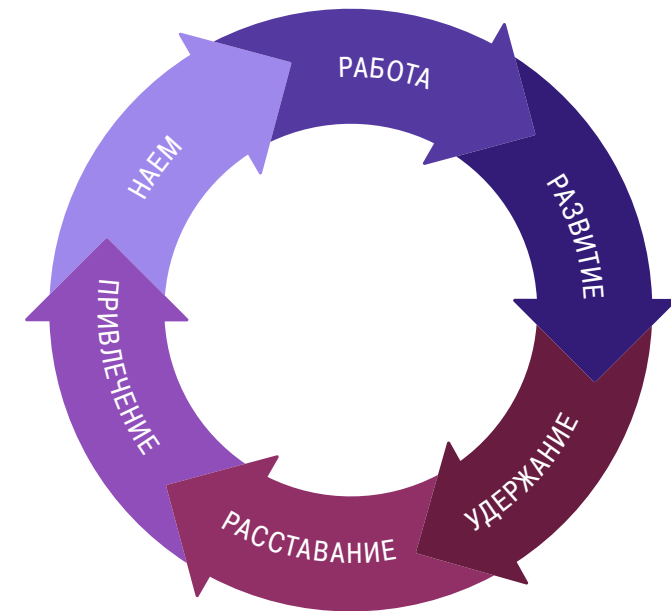
С организационной точки зрения, я бы выделил 5 пунктов, которые помогут Вам выплыть на поверхность и не утонуть:

1. Знание предупреждающих сигналов: организациям необходимо поставить во главе угла образование в области психического здоровья, которое также охватывает «твердые знания» о психическом здоровье; управленческие команды должны иметь базовые знания о психопатологии, чтобы быть в состоянии защитить себя и других. Я рекомендую обсуждать конкретные примеры (*case study*) организационных инцидентов, когда что-то пошло «не так», и передовую практику, например, в отношении поведения, свидетельствующего о расстройствах. Слишком часто мы реагируем неадекватно или слишком поздно.
2. Умение проводить поддерживающее интервью: такая беседа, целью которой является оказание психологической поддержки сотруднице_ку, должна быть частью программы по здоровью и безопасности на рабочем месте. Исследования в области психических кризисов подтверждают, что если человеку, испытывающему психическую перегрузку, быстро оказать поддержку, можно предотвратить дальнейшее развитие кризиса, нарушение социального функционирования и развитие необратимых расстройств.
3. Ощущение того, что тебя принимают, интеграция команды: пришло время понять и признать, что психическое здоровье – это наше общее дело (аналогично качеству воздуха). Если человек не обращается за помощью к коллегам, не пользуется общественной и профессиональной сетью поддержки, это аналогично ситуации, когда он, сломав руку и не проконсультировавшись с врачом, продолжает каждый день приходить на работу и пытается работать так же, как до несчастного случая, и вдобавок расстраивается, злится на себя и переживает, что рука не функционирует так, как раньше. Именно в такой ситуации нам нужна реальная оценка ситуации, которую может дать нам зрелая, сочувствующая команда.

4. Культура подлинности на работе: в настоящее время существует обширная литература о взаимосвязи между психическим благополучием людей на работе и их долгосрочной эффективностью, готовностью к сотрудничеству, отсутствием выгорания или, наоборот, увеличением абсентеизма на работе. Ухудшение психического состояния, вызванное не индивидуальными расстройствами, а отсутствием навыков преодоления стресса, неадекватной регуляцией собственной деятельности (т.е. неаутентичностью) и отсутствием социальной поддержки, в том числе на рабочем месте, напрямую коррелирует с производительностью отдельных людей и команд и непосредственно влияет на бизнес-цели.
5. Процедуры: не многим они нравятся, но без них не будет правильной точки отсчета и столь необходимых изменений. Как организационные психологи с многолетним опытом работы в бизнесе, мы считаем, что как когда-то владельцы заводов должны были заботиться о здоровье и безопасности, потому что издержки в случае физических несчастных случаев на производстве были слишком высоки (как с финансовой, так и общественной точки зрения), так и сейчас руководители должны заботиться о психологическом здоровье и безопасности, чтобы снизить растущие расходы на больничные листы из-за выгорания, депрессии, соматических заболеваний, связанных со стрессом, и чрезмерной текучести кадров, особенно среди молодого поколения.

6. Сквозные практики разнообразия и инклюзивности как основа для создания инклюзивной организации

ДОМИНИКА САДОВСКА (ОНА, ЕЕ), DIVERCITY+



[На графике изображен жизненный цикл человека, работающего в организации, разбитый на 6 основных последовательных этапов: привлечение, наем, работа, развитие, удержание и расставание]

Инклюзивная организационная культура формируется благодаря последовательным и согласованным действиям организации на всех уровнях и во всех областях ее функционирования, как во внутренней, так и во внешней среде.

Последнее означает как реализацию политики инклюзии в интересах клиенток, клиентов, заинтересованных сторон и общественных организаций, так и формирование имиджа инклюзивной организации в деловой среде, в том числе посредством сотрудничества

с другими компаниями и местными органами власти. Компании вводят у себя корпоративное волонтерство, в том числе компетентностное волонтерство, участвуют во внешних инициативах по укреплению разнообразия (День женщин, День беженца, День трансгендера, Международный день борьбы с гомофобией, трансфобией и бифобией (IDAHOT): см. подробнее в [Календаре разнообразия](#) на стр. 175), готовят отчеты о нефинансовых данных, с учетом вопросов управления разнообразием. Эти мероприятия укрепляют разнообразие и создают инклюзивную и безопасную среду в компании.

На примере приведенных ниже данных по розничной торговле видно, что вовлеченность организации в мероприятия из области разнообразия и инклюзивности положительно воспринимается клиентами ⁽⁴⁴⁾.

41% покупателей в прошлом году прекратили мин. 10% своих контактов с розничными сетями, которые не придавали достаточного значения политике разнообразия и инклюзивности.

29% покупателей, принявших участие в опросе, более охотно сделает покупку у того продавца, который разделяет их ценности, связанные с разнообразием и инклюзивностью.

42% покупателей из числа этнических меньшинств готовы сменить нынешнего продавца на того, который активен в области разнообразия и инклюзивности. (Согласно данным после первой волны пандемии, в настоящее время в Польше проживает около 2 миллионов иностранок и иностранцев, в дополнение к представителям национальных и этнических меньшинств).

41% покупателей, принадлежащих к сообществу ЛГБТКИА+, также готовы к аналогичным изменениям. (По оценочным данным, сегодня в Польше проживает 2 миллиона лиц ЛГБТКИА+). Аналогичная цифра относится и к молодежи.

42% клиентов готовы заплатить дополнительно 5% или более стоимости за покупки, сделанные в магазине, который открыто поддерживает разнообразие и инклюзивность.

44 Accenture Retail (2019) , <https://www.accenture.com/us-en/insights/retail/inclusion-diversity-retail>

6.1. Разнообразие и инклюзивность при подборе трудового коллектива

На этом этапе чрезвычайно важно создавать и поддерживать положительный опыт кандидаток и кандидатов на должность, в том числе (или даже – в особенности) с точки зрения разнообразия и инклюзивности (*D&I candidate experience*). Даже если человек в конечном итоге не будет принят на работу, следует предположить, что он поделится своим опытом процесса найма с другими людьми, и это отразится на общественном имидже компании. (72% кандидатов, отрицательно оценивающих процесс найма, публично делятся своим опытом на платформах рейтингов работодателей).

Положительный опыт, наоборот, на практике подкрепляет заявления будущего работодателя о его отношении к разнообразию и инклюзивности, становится проверкой выражаемых ценностей и видения организации. Исследования продемонстрировали, что кандидаты придают большое значение информации о карьерном росте, культуре компании и тому, как к ним относятся на протяжении всего процесса найма. При этом только 2% компаний заявляют, что поддерживают регулярные контакты и информируют кандидатов о ходе процесса найма. Отсутствует информация о том, используют ли они при этом такую форму и способ коммуникации, которые в случае данного кандидата являются предпочтительными. Следовательно, как описывающий карьерные моменты веб-сайт работодателя (карьерный рост, потенциальный заработок, ценности, программы развития, льготы), так и организация процесса найма являются областями, в которые стоит включить и сделать более видимыми существующие элементы политики разнообразия и инклюзивности. Это идеальное, хотя и недостаточно используемое место для ознакомления будущих сотрудников с ценностями компании с самого начала.

Ниже приведены наши предложения по внедрению политики разнообразия и инклюзивности в политику и практику найма персонала.

1. **Подготовьте четкое и полное описание требований к вакансии.** Убедитесь, что они максимально подробны и обоснованы. Проверьте обоснованность каждого требования, обратившись к системе должностных инструкций компании. Это снизит риск того, что впоследствии рекрутеры будут руководствоваться неосознанными предрассудками и привилегиями (*unconscious bias&privileges*) или стремиться проверить так называемое

культурное соответствие кандидатки или кандидата (*cultural fit*), что может напрямую поставить под угрозу политику разнообразия и инклюзивности и даже привести к дискриминации. (Известны случаи, когда рекрутеры дискриминируют кандидатов или кандидатов, которые, например, только что переехали в Польшу, подвергая сомнению их «постоянство»).

2. **Формулировка объявления о вакансии.** Согласно действующему законодательству, очевидно, что объявления о вакансиях должны быть свободны от любой формы дискриминации, прямой или косвенной (подробнее см. в главе 2 «Правовые аспекты разнообразия и инклюзивности. Каково наше законодательство в области разнообразия и инклюзивности?», стр. 19), содержать информацию, сформулированную нейтральным языком. Убедитесь, что текст объявления о вакансии сформулирован гендерно-дружественным образом (подробнее см. в главе 4.3. «Инклюзивный язык на рабочем месте», стр. 114). Убедитесь, что в объявлении не упоминается, например, работа в молодом и динамичном коллективе или неформальная рабочая культура, что может стать препятствием для подачи заявления людьми, которые не считают себя молодыми или придерживаются консервативного стиля работы. Если конкретная характеристика, например, пол, возраст, уровень физической подготовки, является важным и определяющим требованием к работе, укажите это в описании вакансии. Это будет важной информацией для кандидатов, в том числе для людей с инвалидностью или небинарных людей.
3. **Ваша кампания по привлечению персонала может и должна быть построена таким образом, чтобы ваше объявление было доступно для разных групп кандидатов.** Стоит диверсифицировать способы информирования о наборе персонала (объявления в письменной форме и также с использованием изобразительного контента или подкаста дадут возможность удовлетворить как потребности людей с различными предпочтениями в восприятии информации, так и людей с нарушениями зрения или слуха), а также обеспечить доступность ваших объявлений. Убедитесь, что портал, на котором Вы размещаете свое объявление, соответствует основным требованиям WCAG (Руководства по обеспечению доступности веб-контента). На этом этапе стоит проверить, является ли доступным текст политики работодателя в области разнообразия и инклюзивности.
4. Аналогичным образом, объявление о приеме на работу в, помимо нейтрального языка, должно быть сформулировано таким образом, чтобы его

могли правильно воспринять люди с нейроразнообразием (отсутствие идиом, шуток, метафор), люди с нарушениями зрения (возможность выбора режима высокой контрастности), люди, для которых язык объявления не является родным (простые формулировки, отсутствие идиом, жаргона). Рассмотрите возможность использования в своей организации так называемых *blank CV*, в которых содержится только информация, необходимая с точки зрения рекрутера, и не содержится нерелевантная информация, которая может вызвать неосознанные предрассудки. Возможно, для вашей организации лучшим вариантом был бы отказ от резюме? Если это не критическое требование к вакансии (например, актриса, актер, ведущая, ведущий, модель), заблокируйте возможность добавления фотографии и информации об увлечениях: эта информация напрямую запускает наши механизмы предрассудков, которые, как правило, не имеют ничего общего с продуктивностью будущих сотрудников. Если Вы используете искусственный интеллект в процессе набора на работу, убедитесь, что данные, на которых основаны алгоритмы, отражают реальность с точки зрения различных аспектов разнообразия как на уровне непосредственной бизнес-среды, так и на уровне региона или страны. Если Вы разрабатываете систему набора персонала на основе однородного (гомогенного) типа данных, например, вводите больше фотографий белых людей, чем небелых, формулируете данные о компетенциях или функциях в мужском роде, это может привести к тому, что результирующая балльная система в процессе подбора персонала неизбежно будет более невыгодной для небелых людей или женщин. Тот же принцип, конечно, может быть применен и к другим характеристикам.

5. **Создайте такую команду рекрутеров, чтобы в ней было представлено диверсифицированное разнообразие.** Чем больше разнообразия в этой команде, тем больше шансов, что она будет позитивно реагировать на потребности и ожидания кандидата и снизит риск того, что на работу будут приняты только люди, похожие на вас (*similarity bias*). Убедитесь, что команда готова как к реализации рекрутингового процесса, имея должностную инструкцию и перечень требуемых компетенций, так и к ограничению влияния на его результат неосознанных механизмов предрассудков (*bias*) или привилегий. Хорошим решением является обучение рекрутеров по этим вопросам. Например, изучите метод так называемых *flip questions* (*перевернутых вопросов*) [Тина К. Нильсен, Л. Кепински, *Inclusion Nudges*]: «Если бы это сказал мужчина, я бы тоже посчитал(а) кандидатку излишне самоуверенной?».

6. **Убедитесь, что процесс собеседования разработан с учетом потребностей широкого круга людей:** например, возможность проведения собеседования дистанционно будет полезна людям с нейроразнообразием и ограниченными возможностями передвижения, а также, возможно, родителям-одиночкам или тем, кто ухаживает за иждивенцами. Возможность сурдоперевода или преобразования речи в текст позволит пойти на встречу потребностям людей с нарушением слуха. Например, спросите: «Нуждаетесь ли Вы в адаптации рекрутингового процесса и какая адаптация подходила бы Вам больше всего?». Кандидатка или кандидат может сообщить, что ему требуется больше времени для прохождения онлайн-теста из-за нарушения подвижности (например, рук) или что она_он придет в офис на собеседование с собакой-поводырем. Чтобы избежать дискриминации и ограничить влияние неосознанных механизмов предрассудков или привилегий на процесс собеседования, команда рекрутеров должна подготовить структурированное собеседование таким образом, чтобы всем кандидатам задавались одинаковые вопросы. В свою очередь, чек-лист оценки собеседования на работу должен быть составлен таким образом, чтобы снизить вероятность влияния несущественных факторов на результат процесса. Возможно, хорошей практикой, подходящей для вашей организации, будет налаживание контактов со школами, профессиональными училищами, колледжами, техникумами, университетами, профконсультантами и предоставление выпускникам инклюзивной информации, возможности пройти инклюзивную практику в целях привлечения их к Вам на работу и ознакомления с реалиями работы в вашей организации. Это хорошо сказывается на разнообразии в профессиях с высокой степенью сегрегации, и не только в их случае.

6.2. Разнообразие и инклюзивность при трудоустройстве

Трудоустройство – это момент, когда реальность проверяет слова работодателя о разнообразии и инклюзивности. Форма трудоустройства (гражданско-правовой договор или трудовой договор), вознаграждение, место и время работы – все это элементы, которые могут способствовать либо разнообразию, либо появлению или сохранению механизмов исключения. Убедитесь, что каждый из них тщательно проанализирован на предмет возможной прямой или косвенной дискриминации:

1. **Проверьте, являются ли критерии трудоустройства на основании трудового договора и гражданско-правового договора нейтральными с точки зрения как причин, так и последствий (например, трудоустройство лиц, принадлежащих к определенной группе, в большинстве случаев в форме В2В) для различных групп постоянных и контрактных работников.** Может оказаться, что выбор конкретной формы трудоустройства, а также определенного времени работы в случае определенной группы должностей приведет к фактической дискриминации лиц, принадлежащих к определенной социальной группе. В целях проверки стоит провести аудит существующих процедур, используемых форм и сложившейся практики. Помните о многочисленных причинах дискриминации и не ограничивайте себя полом, возрастом, инвалидностью, цветом кожи или этническим происхождением. Также рассмотрите потенциальное воздействие на отдельных лиц или группы, выделенные на основании религии или нерелигиозности, убеждений, психосексуальной ориентации, гендерной идентичности, семейного положения, нейроразнообразия и других аспектов разнообразия, которые есть или могут присутствовать в вашей организации. Подписание каждого договора предполагает предоставление работодателю определенных данных. Эти данные затем включаются в различные внутренние регистры, списки и, в некоторых организациях, используются для выдачи рабочей одежды. Это также подходящее время для того, чтобы более внимательно отнестись к некоторым аспектам разнообразия сотрудников. Может оказаться, что в документах, предъявляемых работодателю, содержатся данные (имя, фамилия, пол), несовместимые с гендерной идентичностью человека или его внешностью. В такой ситуации работодатель, конечно же, внесет в договор данные из документов. В случае предоставления выписки из решения суда или его копии об определении пола, данные в договоре могут быть изменены.

Однако ничто не мешает включить во внутренние документы те данные, которые принятый на работу человек указывает как предпочтительные. Аналогично в случае служебного пропуска, визитных карточек, деловой одежды, адреса электронной почты и т.д. Следует предусмотреть возможность выдачи этих документов с учетом гендерной идентичности сотрудника.

2. **Убедитесь, что в вашей компании нет гендерного разрыва в оплате труда (*gender pay gap*), и разработайте стратегию по его сокращению.** Убедитесь, что Вы правильно измеряете это явление.
3. **Что касается места выполнения служебных обязанностей, подумайте, является ли работа в офисе или другом месте, определенном работодателем, необходимостью. Возможно, предоставление варианта удаленной работы будет менее затратным и приведет к большему комфорту и продуктивности сотрудников.** В любом случае, данный вопрос требует тщательного изучения при внедрении политики разнообразия и инклюзивности. Людям с нейроразнообразием, скорее всего, будет удобнее работать удаленно, как и людям с определенными видами инвалидности. Еще до пандемии некоторые исследования показали (LinkedIn Global Talent Trends 2019 Report), что почти 80% работающих людей предпочитают удаленную работу, причем 36% женщин и 29% мужчин назвали возможность удаленной работы важным фактором при выборе работодателя. Если стационарная работа необходима по различным причинам, убедитесь, что рабочее пространство, общие помещения (кухня, коридоры, комната отдыха, туалеты, раздевалки) являются инклюзивными для всех. Вы можете воспользоваться аудитом инклюзивности офисных помещений, предлагаемым специализированными организациями, которые учитывают не только предпочтения людей с различными видами инвалидности (внедрение поддерживающих или адаптивных решений на рабочем месте, например, наушники с шумоподавлением, клавиатура для людей, пользующихся одной рукой), людей с нейроразнообразием (температура, интенсивность света, звук, соответствующая цветовая гамма), но и людей разного возраста (использование в офисном помещении так называемого аффорданса), а также людей с различным состоянием здоровья. Исследования⁽⁴⁵⁾ показывают, что мы неохотно возвращаемся в офисы после пандемии не только потому,

что нам удобнее работать дома или в другом месте, но и потому, что нам не хватает комфорта или мы просто боимся возвращаться из-за риска для здоровья при контакте с другими людьми. Все эти проблемы решаются с помощью хорошо спроектированного рабочего пространства, которое может либо подкрепить положительное восприятие стационарной работы, либо вызвать отрицательную реакцию. В особом положении находятся трансгендерные работники и люди с инвалидностью и нейроразнообразием, для которых правильно оформленное рабочее пространство является не только вопросом недискриминации, но и напрямую связано с соблюдением достоинства, качеством функционирования и сохранением психологического благополучия. Поэтому позаботьтесь о том, чтобы хотя бы один туалет был гендерно-нейтральным, т.е. предназначенным для всех полов, а если работа в вашей организации требует ношения рабочей одежды, позаботьтесь также о наличии помещений для переодевания, где в одиночку могут переодеться лица всех полов. Убедитесь, что туалеты для людей с двигательной инвалидностью имеют соответствующую маркировку, размер и необходимые удобства, а людям с нейроразнообразием есть где уединиться и успокоиться.

4. **Аналогичным образом проанализируйте часы работы: уточните, в какое время Вам необходимо присутствие всей команды, а когда Вы можете учесть индивидуальные предпочтения работающих.** Это важная информация для тех, кто является родителями, заботится об иждивенцах, а также для людей с нейроразнообразием, которые могут лучше функционировать в определенное время суток, или людей, которым необходимо подстраивать свой рабочий ритм под определенные ритуалы или другие виды деятельности: например, часы молитвы, реабилитации, обучение, лечение, режимы питания и т.д. Такая информация позволит не только оптимизировать работу, но и поддерживать баланс между работой и личной жизнью (*work-life balance*), что в свою очередь отразится на удовлетворенности работой и удержании персонала. Поэтому это не затраты, а инвестиции.

⁴⁵ Raport Co dalej w biznesie? Jak pandemia zmieniła zarządzanie firmami i ludźmi, [Отчет «Что дальше для бизнеса? Как пандемия изменила управление компаниями и людьми»], AKL, декабрь 2020 г.

6.3. Разнообразие и инклюзивность при адаптации на рабочем месте

Онбординг (мероприятия по адаптации нового сотрудника в компании; процесс ознакомления сотрудника с новыми задачами) является чрезвычайно важным моментом в жизненном цикле нового сотрудника и во многом отвечает за формирование связанного с разнообразием и инклюзивностью положительного или отрицательного опыта на рабочем месте. На что мы предлагаем обратить внимание на этом этапе?

1. Подготовьте анкету на тему связанных с разнообразием и инклюзивностью предпочтений новых сотрудников, в которой у них будет возможность:

- добровольно предоставить данные, связанные с разнообразием (например, этническое происхождение, психосексуальная ориентация, гендерная идентичность, инвалидность, нейроразнообразие и др., например, временная нетрудоспособность, связанная с кризисом психического здоровья или специфическими состояниями, такими как тревожные состояния, фобии и т.д.), что облегчит организацию рабочего места для этого человека;
- заявить, какие местоимения они используют и хотят ли они, чтобы эти местоимения использовались во внутренней и внешней коммуникации компании (например, в нижнем колонтитуле электронного письма);
- выбрать, какое название должности они хотят использовать во внутренней и внешней коммуникации: мужского рода (руководитель), женского рода (руководительница) или нейтральный эквивалент;
- выбрать возможность дополнительной встречи с сотрудниками отдела управления персоналом. Возможно, такая встреча станет хорошей возможностью для выражения индивидуальных потребностей и предпочтений, связанных с измерениями разнообразия (нейроразнообразие, психическое здоровье, инвалидность, трансгендерность), а также для определения возможностей организации по удовлетворению этих потребностей.

Если к команде присоединяется трансгендер:

- предложите ей_ему дополнительную встречу, чтобы обсудить потребности, ожидания от компании и работы;

- уточните, каковы его_ее предпочтения в отношении обращения к нему_ней: какие местоимения использовать, какие данные хотел(а) бы включить во внутреннюю и внешнюю коммуникацию, в том числе визуальную (адрес электронной почты, служебный пропуск, данные в Интранете);
- сообщите о возможностях и практике компании по поддержке трансгендерных людей (например, объем оплачиваемых компанией медицинских услуг, система информирования о негативном поведении, наличие горячих линий психологической поддержки, радужные группы сотрудников и т.д.).

2. Включите вопросы разнообразия и инклюзивности в пакет обязательного обучения для новых сотрудников. Убедитесь, что программа обучения включает такие темы, как: восприятие разнообразия в организации, стереотипы, предубеждения, сознательные и бессознательные механизмы предрассудков и привилегий (*biases & privileges*), а также коммуникации и инклюзивный язык, стандарты для сообщения о негативном поведении в организации.

3. Сделайте встречу с сотрудником, отвечающим в организации за разнообразие и инклюзивность, и представительницами и представителями групп сотрудников обязательным пунктом программы онбординга, во время такой встречи новые сотрудники будут ознакомлены с политикой организации в области разнообразия и инклюзивности, включая передовой опыт, возможности, предоставляемые организацией, в том числе возможность присоединиться к группам сотрудников и участвовать в связанных с местным сообществом инициативах в области разнообразия и инклюзивности.

4. Рассмотрите возможность назначения «приятеля» (*buddy*) – прикрепленного наставника или наставницы, советника или советницы, который поможет новому сотруднику или сотруднице лучше узнать организацию на практике и начать в ней функционировать, будет отвечать за период адаптации, поможет снизить стресс и почувствовать себя более комфортно. Важно, чтобы любой человек, выполняющий функции «приятеля», был чувствителен к социальному разнообразию, различным потребностям, которые оно порождает, и имел представление об инструментах, с помощью которых организация реагирует или может реагировать на эти потребности. Важно, чтобы этот человек согласовал тип и форму поддержки и адаптировал ее к потребностям и предпочтениям человека, которому оказывается помощь.

6.4. Разнообразие и инклюзивность в процессе профессионального развития (карьерный рост и повышение квалификации)

Ограничение карьерного роста или доступа к повышению профессиональной квалификации, связанное с конкретной, не влияющей на производительность, характеристикой, может иметь дискриминационный характер. Соответствующие положения, регулирующие этот вопрос, содержатся в Трудовом кодексе и других документах (см. подробнее в главе 2 «Правовые аспекты разнообразия и инклюзивности. Каково наше законодательство в области разнообразия и инклюзивности?»). Для того чтобы процесс развития индивидуальных, командных и, в конечном итоге, общеорганизационных компетенций, а также система мотивации, включая продвижение по службе, поддерживали политику разнообразия и инклюзивности, стоит проинвестировать разработку стратегии в области развития, которая не только направлена на разнообразие, но и укрепляет инклюзивную культуру организации.

Мы предлагаем начать с проведения аудита систем развития и мотивации сотрудников. Это позволит проверить, основывается ли на каждом этапе принятие решений, касающихся профессиональной ситуации конкретного человека, исключительно на содержательных критериях и не отягощены ли эти решения сознательными или бессознательными механизмами предрассудков и привилегий (*biases & privileges*). Аудит также должен охватывать инструменты оценки эффективности сотрудников, которые могут быть отягощены когнитивными искажениями (*bias*), что проявляется, например, в различной оценке эффективности женщин и мужчин при индивидуальной оценке и при начислении баллов за выполнение проекта целым командам. В этом случае женщин чаще оценивают слишком низко.

Стоит разработать четкие критерии продвижения по службе и доступа к профессиональному обучению. Полезно также четко определить результаты таким образом, чтобы они не зависели от личных предпочтений или установок. На практике на этом этапе осуществляется проверка того, построена ли система, основываясь на заслугах или на намерениях и интуиции.

- Также проверьте, обладают ли те, кто реализует систему стимулирования и продвижения персонала на практике, достаточными знаниями и компетенциями в области разнообразия и инклюзивности, уделяя

особое внимание вопросу сознательных и бессознательных механизмов предрассудков и привилегий (*bias & privileges*).

- Убедитесь, что команда, принимающая решения о продвижении по службе, доступе к обучению или льготам компании, сама отражает разнообразную структуру организации.
- Введите в своей организации практику обязательного обоснования каждого решения, касающегося профессиональной ситуации сотрудников, в форме обратной связи и заполнения соответствующего бланка.
- Собирайте информацию о различных измерениях разнообразия в случае тех, кто (не) продвигается по службе, (не) направляется на обучение или (не) получает льготы, пособия. Это позволит Вам в будущем проверить, все ли группы в организации продвигаются по службе одинаково, есть ли ситуации, когда одна группа исключается или фактически имеет ограниченный доступ к продвижению или обучению. См. подробнее в главе 3.7 «Об измерении негативного и инклюзивного поведения и шкалах удовлетворенности, принадлежности и доверия», стр. 88.
- Убедитесь, что конкретные компетенции в области разнообразия и инклюзивности включены в критерии оценки руководителей и являются одним из критериев оценки 360°.
- Включите определение компетенций из области разнообразия и инклюзивности в критерии карьерного роста.
- Разработайте различные формы развития компетенций в области разнообразия и инклюзивности посредством углубления знаний, выработки умений и навыков, повышения чувствительности к конкретным уязвимым группам, которые будут предложены всем сотрудникам, с учетом их разнообразия (дистанционная форма, стационарная и гибридная форма, отвечающая потребностям людей с нейроразнообразием и людей с инвалидностью, по желанию с сурдопереводом, реализуемые в такое время, которое не будет нарушать баланс между работой и личной жизнью).
- Предоставьте всем работающим в области разнообразия и инклюзивности возможность развивать свои компетенции и включите обучение по теме

разнообразия и инклюзивности в регулярное обязательное обучение, особенно в случае руководящего звена.

- Поддерживайте формирование и развитие групп сотрудников, которые не только способствуют развитию своих членов, но и обеспечивают обратное наставничество для тех, кто занимает руководящие роли в организации, и обеспечивают возможность реализовать проекты перекрестного наставничества.

6.5. Разнообразие и инклюзивность и удержание сотрудников

Высокий коэффициент удержания персонала – это мечта каждого отдела по управлению персоналом (HR), бизнес-партнера по управлению персоналом (HRBP) и каждого работодателя. Более высокому уровню удержания способствует культура принадлежности. Будучи основана на трех столпах – комфорте, отношениях и чувстве влияния – она дает сотрудникам психологическую безопасность, а также ассоциируется с удовлетворенностью, повышением доверия к работодателю и привязанностью к месту работы (*place attachment*).

Комфорт сотрудников – это ситуация, в которой психологическая безопасность имеет решающее значение. Мы чувствуем себя в безопасности, когда нас не оценивают на основании несущественных моментов, когда получаем информацию о том, что с нами все в порядке, независимо от того, кто мы и какие мы, и что нас принимают и уважают⁽⁴⁶⁾. Мы понимаем это, когда, например, можем беседовать с другими на равных, когда нас не прерывают и мы чувствуем, что нас слушают, когда не сталкиваемся, прямо или косвенно, с негативным поведением, которое является проявлением предрассудков или нетерпимости, таким как микроагрессия, пренебрежительные высказывания, дискриминация, преследование или, наконец, моббинг.

На отношения в коллективе влияют различные факторы, в том числе высокая компетентность инклюзивного лидера, который знает и применяет адекватные инструменты командной интеграции, адаптированные к фазе группового процесса, на которой находится команда. Эти отношения проявляются в манере общения, используемом языке, доверии и уважении друг к другу, в том числе центральным и периферийным ценностям других членов коллектива. Осознание различий базируется на общем знаменателе, каким являются рабочая атмосфера и общая цель, к которой стремится команда.

В свою очередь, влияние на форму организации и способ ее функционирования, обеспечивается посредством разработки и участия в партисипативных процессах внутри организации. Они могут касаться как назначения конкретных лиц на должности (например, антимобинговые, антидискриминационные комиссии, доверенные

46 Выводы проекта Aristotle Google, а также Deloitte Human Global Trends 2020.

лица в организации), так и разработки и реализации стратегий (например, в области этической рабочей среды, организационных ценностей, борьбы с моббингом и т.д.). Это также касается включения отдельных работников в процессы, которые непосредственно их затрагивают, такие как карьерный рост, план повышения производительности (PIP). Чувство самостоятельности и автономии также связано с компонентом влияния на функционирование организации (*contribution*) и является одним из столпов культуры принадлежности.

6.6. Разнообразие и инклюзивность при офбординге

Уход постоянного сотрудника из компании, расставание с контрактным работником – это момент, который обычно является результатом многих факторов. Более 20% всех работающих людей решают уйти с работы из-за атмосферы в компании, что связано с разнообразием и инклюзивностью ⁽⁴⁷⁾.

Последние исследования, связанные с постпандемической реальностью, показали, что ситуация изменилась, и подчеркивают значительную перегрузку работой и трудности в совмещении профессиональных и личных обязанностей, что в значительной степени влияет на профессиональную позицию женщин. Пандемия также оказала значительное влияние на психологическое благополучие работающих людей, а кризисы психического здоровья стали более распространенными. См. подробнее в главе: 5 «Психическое здоровье как элемент разнообразия и инклюзивности», стр. 145.

В такой ситуации решению об окончательном расставании с работником должен предшествовать анализ многочисленных факторов, таких как потребности, обусловленные семейной и личной ситуацией работника, возможность его_её участия в программах аутплейсмента, предоставление социального пакета с учетом дифференцированных и адекватных критериев, не зависящих только от стажа работы. Хорошо проведенный офбординг, то есть процесс расставания с сотрудником, охватывающий все процедуры и правила, связанные с прекращением работы у работодателя, также является возможностью получить ряд важной и необходимой информации в целях развития политики по разнообразию и инклюзивности.

- Проверьте, сработает ли в вашей организации включение критериев, связанных с разнообразием и инклюзивностью, в анализ причин, по которым сотрудник расстается с компанией.
- Разработайте партисипативные стандарты коммуникации при расставании с сотрудником, включая передачу информации самому сотруднику или сотруднице, его_её коллегам, присутствие начальника или начальницы,

⁴⁷ A.Dolot, Przyczyny odchodzenia pracowników z organizacji [А.Долот, «Причины ухода сотрудников из организаций»], Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, январь 2018 г., https://www.researchgate.net/publication/330914444_Przyczyny_odchodzenia_pracownikow_z_organizacji.

предоставление обширной обратной связи, согласование формы, способа и процесса расставания.

- Разработайте анкету для обобщения опыта сотрудника в организации, включая вопросы из области разнообразия и инклюзивности (например, такие области, как комфорт, отношения с коллегами, влияние на функционирование организации, личный опыт негативного отношения в организации или негативное поведение в отношении другого сотрудника в организации).

Положительный опыт сотрудника при расставании с работодателем – это также очень важная информация о готовности организации внедрять и развивать политику по разнообразию и инклюзивности, важный сигнал для прощающегося с организацией сотрудника, для тех, кто продолжает в ней работать, и для рынка – благодаря создаваемому имиджу этичного и инклюзивного рабочего места.

Помните, что не все можно внедрить сразу, но каждый шаг, будь то пилотажный проект или аудит, приближает организацию к цели. Будьте внимательны к тому, что говорят ваши коллеги, идентифицируйте свои предубеждения и реагируйте на них.

7. Как эффективно планировать проекты в области разнообразия и инклюзивности

Все, о чем мы писали и пишем выше, – это наши лучшие практики, проверенные решения, знания и опыт, которые мы накопили за годы работы. Однако путь к их обретению отнюдь не был легким, иногда мы спотыкались и оступались, иногда оказывалось, что нужно было сделать несколько, а иногда и десяток шагов назад. Мы все еще учимся тому, как лучше, полнее и эффективнее разрабатывать и внедрять разнообразие и инклюзивность. Мы участвуем в конференциях, читаем новые исследования, научные работы, книги и статьи, реализуем пилотные проекты. Мы учимся на ошибках, которые совершаем, на неудачах, которые терпим. Однако больше всего мы учимся друг у друга. Мы можем спрашивать, проверять, искать совета у тех, кто имеет другой опыт и точку зрения, и именно этому служит инициатива Круглого стола по разнообразию и инклюзивности. Мы очень признательны и благодарны за эту возможность.

Эта глава написана для того, чтобы вас расколдовать: ваше представление о себе как всемогущем лидере, череде успехов, меняющемся мире, подиуме и аплодисментах в конце ухабистой дороги. Мы хотим рассказать Вам о ситуациях, с которыми столкнулись за время работы в области разнообразия и инклюзивности и которые, хотя и не относятся к нашим организациям, показывают, что даже тонны прочитанной литературы и самые лучшие намерения иногда не спасают нас от впечатляющего провала. Однако вместо того, чтобы разводить руками, мы призываем вас извиниться, извлечь из этого уроки, поднять голову и двигаться дальше.

Праздники

| - Счастливой Пасхи! – Но я праздную Песах.

Праздники – это время радости, но также и тревоги. Есть ли способ поздравить так, чтобы сохранить праздничную атмосферу и в то же время не задеть тех, кто

не отмечает те же праздники, что и мы, или не отмечает их вовсе? Попытки найти «безопасную» формулу иногда даже заканчиваются пожеланием... «Хорошо провести весенние каникулы».

Диета

В затянувшихся переговорах участвовал индус, чья диета была очень строгой и он мог есть практически только фрукты, да и то не все. Контрагент практически ничего не ел полтора дня, пока секретарша не принесла... сетки с фруктами.

Веган, веганка. Вегетарианец, вегетарианка. Фрутариан, фрутарианка. Ово-вегетарианец, ово-вегетарианка. Иногда диета нашего делового партнера преподносит нам сюрпризы, а мы на обед просто-напросто заказали пиццу. С яйцами, беконом и глютенной мукой.

Поцелуи

Когда мой начальник, испанец, поприветствовал клиента из Японии, я замерла. Я знала, что этот двойной публичный поцелуй в обе щеки из всего посещения клиент запомнит лучше всего.

Физический контакт на работе регламентируется иными правилами, чем при обычном общении. Поцелуй в руку неприемлем, он может считаться непристойным поведением, но что если кто-то попытается поприветствовать поцелуем человека, в культуре которого приветствие – это только кивок головы?

Язык

Знакомый обратился к клиенту-еврею во время встречи:

- У меня к Вам вопрос, касающийся совершенно другого прихода (другой темы).
- О, я не думаю, что приход мне подойдет... – ответил растерянный клиент.

Я беседовала с небинарным человеком. Я знаю это, потому что этот человек сказал мне, представляясь, что использует местоимения: она, ее. Но у нее были борода и усы! Я постоянно ошибалась. В конце концов я решила обратиться к ней в безличной форме.....

Мы редко преднамеренно, чаще по рассеянности или невнимательности, говорим что-то такое, при воспоминании о чем у нас еще долго горят уши.

Невинный комментарий, или, возможно, микроагрессия или микропренебрежение?

- ЛГБТКИА и все эти буковки, которые еще нужно добавить.
- Не волнуйся, то, чего не выиграешь благодаря своим словам, выиграешь, благодаря своему внешнему виду.
- Отлично, от этой кампании у них будет мокро в штанах!

Если мы не уверены, стоит ли или не знаем, как комментировать, лучше просто воздержаться от комментариев. Если нам вдруг захочется прокомментировать чьи-то личные качества, особенно пол или сексуальность, лучше воздержаться от комментариев. Это золотое правило, которое может уберечь нас от стыда в будущем.

Шутка или faux pas?

Чувство юмора очень важно в жизни, иногда это даже спасательный круг. Однако чувство юмора на работе сильно отличается от того, что допустимо в личной жизни. Если Вы работаете в разнообразной среде, стоит быть особенно внимательным к шуткам! Помните, что людям старшего возраста анекдоты на некоторые темы не кажутся смешными, шутка, касающаяся характера или личных качеств, может быть расценена как микроагрессия, а шутка, касающаяся пола или сексуальности, может быть воспринята как сексуальное домогательство. Юмор может оказаться минным полем.

Феминитивы

Деловая встреча онлайн – 4 женщины, один мужчина, интересная тема, мало времени. В какой-то момент в чате он пишет просьбу: «Меньше женского рода во множественном числе п्लीизззз, потому что я серьезно не знаю, затронут ли меня эти договоренности или нет и за что я буду отвечать!».

Инклюзивный язык – это вызов.

8. Календарь разнообразия

РАЗРАБОТАЛА КАРОЛИНА ДЛУГОШ (ОНА, ЕЕ), NETGURU

ЯНВАРЬ 2022

Месячные праздники: Месяц осведомленности о бедности в Америке

Важные даты в календаре: **1 января** – Новый год

4 января – Национальный день Брайля

7 января – Рождество Христово (православное)

17 января – Всемирный день религий

18 января – День Мартина Лютера Кинга-младшего

27 января – Международный день памяти жертв Холокоста

ФЕВРАЛЬ 2022

Месячные праздники: Месяц черной истории

Месяц человеческих отношений

Важные даты в календаре: **1 февраля** – Национальный день свободы (США)

12 февраля – Китайский Новый год

12-14 февраля – Лосар, или тибетский Новый год (буддизм) (подвижный праздник, который приходится на первый день после новолуния, следующего за вхождением Солнца в область созвездия Овна).

14 февраля – День Святого Валентина

15 февраля – День Нирваны (буддизм)

20 февраля – Всемирный день социальной справедливости

МАРТ 2022

Месячные праздники: Месяц этнического равенства

Месяц гендерного равенства

Важные даты в календаре: **3 марта** - Европейский день равной оплаты труда (подвижный праздник, выбор даты связан с изменением среднего разрыва в оплате труда)

4 марта – День благодарности сотрудницам_кам

8 марта – Международный женский день

17 марта – День Святого Патрика

21 марта – Навруз (Новый год в календаре бахаи)

25 марта – Международный день памяти жертв рабства и трансатлантической работорговли

31 марта – Международный день видимости трансгендеров

АПРЕЛЬ 2022

Месячные праздники: Месяц осведомленности о нейроразнообразии

Важные даты в календаре: **2 апреля** – начало Рамадана (мусульманство)

2 апреля – Всемирный день распространения информации о проблеме аутизма

17-18 апреля – Пасха (христианство)

21 апреля – начало Ридвана (бахаи)

22 апреля – День Земли

24-25 апреля – Пасха (православие)

25 апреля – Международный день защиты от шума

27-28 апреля – Йом ха-Шоа (День памяти жертв Холокоста – государственный праздник Израиля)

МАЙ 2022

Месячные праздники: Месяц психического здоровья

Месяц европейского разнообразия

Важные даты в календаре: **1 мая** – День труда, Международный день солидарности трудящихся

1 мая – окончание Рамадана (мусульмане)

17 мая – Международный день борьбы с гомофобией, трансфобией и бифобией

21 мая – Всемирный день культурного разнообразия во имя диалога и развития

30 мая – Всемирный день борьбы с рассеянным склерозом

ИЮНЬ 2022

Месячные праздники: Месяц осведомленности о ВИЧ/СПИДе

Месяц черной музыки

Месяц гордости (ЛГБТКИА+)

Важные даты в календаре: **24 июня** – День гордости (ЛГБТКИА+) (зависит от города и страны)

ИЮЛЬ 2022

Важные даты в календаре: **30 июля** – Мусульманский Новый год (Новый год по Хиджре)

30 июля – Международный день дружбы

АВГУСТ 2022

Важные даты в календаре: **9 августа** – Международный день коренных народов мира

19 августа – Всемирный день гуманитарной помощи

СЕНТЯБРЬ 2022

Месячные праздники: Месяц осведомленности о болезни Альцгеймера

Важные даты в календаре: **21 сентября** – Международный день мира
23 сентября – Международный день жестовых языков
26 сентября – Европейский день языков
27 сентября – Всемирный день туризма

ОКТАБРЬ 2022

Месячные праздники: Месяц осведомленности о раке молочной железы
Месяц осведомленности о синдроме Дауна

Важные даты в календаре: **2 октября** – Международный день ненасилия
10 октября – Всемирный день психического здоровья
11 октября – Национальный день каминг-аута (ЛГБТКИА+),
18 октября – Европейский день борьбы с торговлей людьми
22 октября – Международный день распространения информации о заикании
24 октября – Дивали (индуистский фестиваль огней)

НОЯБРЬ 2022

Месячные праздники: Movember (осведомленность о проблемах мужского здоровья, например, раке простаты)

Важные даты в календаре: **9 ноября** – Всемирный день свободы
25 ноября – Международный день борьбы за ликвидацию насилия в отношении женщин

ДЕКАБРЬ 2022

Важные даты в календаре: **1 декабря** – Всемирный день борьбы со СПИДом

3 декабря – Международный день людей с инвалидностью

10 декабря – Международный день прав человека

25, 26 декабря – Рождество

26 декабря – начало Кванзаа (Kwanzaa)

9. Избранные понятия, полезные при коммуникации о разнообразии и создании инклюзивной культуры и при коммуникации в их поддержку

Антисемитизм – это вид ксенофобии, направленный против людей еврейского происхождения, который может проявляться в языке вражды, дискриминации и преступлениях, мотивированных предубеждением против этой социальной группы.

Асексуальность – сексуальная ориентация, описывающая людей, которые не испытывают сексуального влечения к другим людям.

Бисексуальность – сексуальное и романтическое влечение более чем к одному полу.

Циссексуальность – соответствие между гендерной идентичностью и приписанным при рождении полом.

Иностранец, иностранка – лицо, не имеющее гражданства государства, в котором оно проживает. Мы предлагаем вместо этого использовать термины «мигрант_мигрантка».

Coming out – термин, образованный от английского „to come out of the closet”, что означает «выйти из шкафа». Он обозначает процесс раскрытия своей → *психосексуальной ориентации* или → *гендерной идентичности*. Вместо этого мы предлагаем использовать, соответственно, термины «раскрытие своей психосексуальной ориентации» или «раскрытие своей гендерной идентичности».

Дискриминация – (от лат. *discriminatio* – «различение») – худшее и приносящее вред обращение с человеком по сравнению с другими людьми на основании какой-либо личностной характеристики или принадлежности к определенной группе, не оправданное объективными причинами. Понятие дискриминации включает в себя: прямую дискриминацию, косвенную дискриминацию, дискриминацию по ассоциации, предположение, преследование, сексуальное домогательство, поощрение дискриминации или приказ дискриминировать. Дискриминация может также проявляться в нескольких формах (более чем по одному признаку дискриминации, включая перекрестную дискриминацию, когда человек подвергается дискриминации по нескольким признакам одновременно).

Прямая дискриминация – имеет место, когда из-за личной характеристики или принадлежности к группе с человеком обращались, обращаются или могут обращаться менее благоприятно, чем с другими людьми, находящимися в аналогичной ситуации. Такая форма дискриминации будет встречаться, например, в случае разного вознаграждения украинских и польских работников, выполняющих работу равной ценности.

Косвенная дискриминация – это ситуация, когда принятие внешне объективных, нейтральных критериев дифференциации, практики или внутренних положений или правил, на самом деле приводит к тому, что большинство или все лица, принадлежащие к определенной социальной группе, подвергаются менее благоприятному обращению. В данном случае примером может быть определение требований при приеме на работу, которые лишают возможности трудоустройства «пожилых людей» (при условии, что возраст не является объективно обоснованным препятствием при выполнении служебных обязанностей).

Гендер – термин, используемый для обозначения различий между женщинами и мужчинами, приобретенных в процессе воспитания и социализации и связанных с общественным контекстом, т.е. с отношением, общественными ролями и поведением, которые традиционно приписываются женщинам и мужчинам обществом, его нормами, культурой и доминирующей религией.

Гетеронормативность – допущение, при котором мы произвольно и автоматически предполагаем, что общество является гетеросексуальным.

Гетеросексуальность – романтическое и сексуальное влечение к людям противоположного пола.

Гомофобия, бифобия, трансфобия – неблагоприятное, враждебное отношение к гомосексуальным, бисексуальным, трансгендерным людям.

Гомосексуализм – романтическое и сексуальное влечение к людям одного пола.

Инклюзия/ инклюзивность – это общественная или организационная культура, которая признает богатство общественного разнообразия и обеспечивает условия для равного участия в создании своих норм и правил всем, кого это касается.

Интеграция – двусторонний процесс включения людей из неблагополучных групп в общество большинства при одновременном признании их самостоятельности и разнообразия.

Интерсексуальность – термин, относящийся к людям, чьи тела не соответствуют бинарному делению людей на мужчин и женщин на основе строения их внутренних или внешних гениталий.

Межкультурная компетенция – социальная компетенция, связанная с осознанием различий между культурами и способностью вести себя соответствующим образом при контакте с этими различиями.

Гендерная коррекция – часто длительный и сложный процесс приведения внешнего вида, способа выражения и персональных данных в соответствие с гендерной идентичностью. Он может включать в себя медицинские изменения (изменения в организме), юридические изменения (согласование и изменение пола в документах) и общественные изменения (изменение функционирования в общественной роли).

ЛГБТ+ – аббревиатура, в которой Л – лесбиянка, Г – гей, Б – бисексуал, Т – трансгендер, + – инклюзивность (чтобы не пропустить ни одну из → психосексуальных ориентаций или → гендерных идентичностей, в конце аббревиатуры мы ставим знак +, чтобы указать на включение всех других → психосексуальных ориентаций и гендерных идентичностей).

Гендерный разрыв в оплате труда – это разница между средними почасовыми ставками брутто, которые получают женщины и мужчины.

Микронеравенства – это вербальные или невербальные проявления → предрассудков, которые могут привести к исключению или → дискриминации.

Моббинг – действия или поведение в отношении работника или направленные против него, сводящиеся к упорной и длительной травле или запугиванию работника, порождающее у него сомнения в отношении его профессиональной пригодности, вызывающее или имеющее целью вызвать унижение или насмешки, изоляцию или устранение из коллектива сослуживцев.

Притеснения на работе – нежелательное поведение, целью или следствием которого является оскорбление достоинства работника и создание вокруг него запугивающей, враждебной, унижающей, оскорбительной обстановки.

Сексуальные домогательства на работе – это неприемлемое поведение сексуального характера или связанное с полом работника, целью или следствием которого являются оскорбление достоинства, унижение или оскорбление работника. Такое поведение может иметь физический, вербальный или невербальный характер.

Инвалидность – постоянная или временная неспособность выполнять общественные роли вследствие постоянного или длительного нарушения функций организма, в частности, приводящая к неспособности работать.

Нетерпимость – отсутствие уважения к чужой практике и верованиям, проявляющееся в недопущении поведения или взглядов, отличающихся от собственных. Она лежит в основе → *ксенофобии* и → *дискриминации*.

Неосознанные механизмы предрассудков и привилегий – это термин, обозначающий когнитивные ошибки, возникающие при обработке информации о другом человеке, которые вызваны стереотипными представлениями об определенных общественных группах.

Психосексуальная ориентация – это романтическое и сексуальное влечение, определяющее готовность вступать в эмоциональные и эротические отношения с лицами определенного пола. Различают четыре основные сексуальные ориентации: гетеросексуальную, гомосексуальную, бисексуальную и асексуальную.

Трансгендерный человек – определяет свою гендерную идентичность иначе, чем свой метрический пол (приписанный при рождении).

Небинарный человек – человек, определяющий свою гендерную идентичность, выходя за рамки дихотомического гендерного разделения.

Человек с инвалидностью – человек, имеющий долгосрочные или временные физические, психические или интеллектуальные нарушения, которые могут препятствовать или мешать его полному и эффективному участию в жизни общества.

Преступления на почве ненависти – преступления, мотивированные предрассудками. Уголовный кодекс Польши предусматривает уголовную ответственность за преступления на почве ненависти. Язык вражды как речь, мотивированная предрассудками, и разжигание ненависти также запрещены уголовным законодательством, которое, однако, не обеспечивает защиту от языка вражды гомофобного и трансфобного характера или относящегося к полу, возрасту или инвалидности.

Стереотип – это упрощенный и обобщенный набор убеждений о группе людей, включая их отличительные психологические и физические особенности, а также убеждения о предполагаемом поведении и установках этой группы.

Гендерная идентичность – определяет чувство принадлежности к тому или иному полу. Она может соответствовать метрическому полу (т.е. полу, присвоенному при рождении) или отличаться от него.

Трансгендерность – несоответствие между полом, присвоенным при рождении (метрика), и гендерной идентичностью.

Трансгендерная женщина – человек с женской идентичностью, которому при рождении был присвоен мужской пол.

Трансгендерный мужчина – человек с мужской идентичностью, которому при рождении был присвоен женский пол.

Предрассудок – это предвзятая и обобщенная оценка отдельных людей или групп на основании их реальных или воображаемых характеристик или черт.

Об авторах



Каролина Длугош (она, ее), Sustainability Lead в Netguru, предлагает компании услуги в области консалтинга, разработки программного обеспечения и дизайна цифровых продуктов. Отвечает за устойчивое развитие компании в соответствии с концепцией B Corporation. Более 10 лет опыта работы в области социальной ответственности и устойчивого развития. Лауреатка награды «Люди, меняющие бизнес» 2019 года, присуждаемой Форумом ответственного бизнеса.



Мацей Герман (он, его), CEO Lotte Wedel. В компании Wedel с 2008 года. Работает на рынке товаров повседневного спроса более 20 лет. Опыт работы на коммерческих должностях в крупных международных компаниях (Kompania Piwowarska, Frito Lay, Procter&Gamble). Под его руководством Wedel стала одной из самых быстрорастущих кондитерских компаний в Польше, которая также успешно развивает свое присутствие за рубежом.



Камиль Кур (он, его), Learning Technology Partner в AstraZeneca. Занимается управлением тренингами и образованием в области равенства. Является одним из основателей радужной сети сотрудников в компании «АстраЗенека», пишет кандидатскую диссертацию в Университете SWPS в Варшаве. Выпускник летней программы по правам человека Humanity in Action. Интересуется социальной интеграцией беженцев и ЛГБТКИА+ людей.



Моника Кулик (она, ее), эксперт по корпоративной социальной ответственности компании Orange Polska. Отвечает в компании за разработку и реализацию стратегии КСО, нефинансовую отчетность, процесс диалога с заинтересованными сторонами и реализацию программ цифрового вовлечения. Член правления Форума ответственного бизнеса. Изучает менеджмент в аспирантуре в Университете Козьминьского.



Камила Люттельманн (она, ее), юрисконсульт, директор, ответственный за юридические вопросы и соблюдение законодательства в компании LOTTE Wedel. Со-инициатор самоорганизованной группы сотрудников, развивающей разнообразие и инклюзивность в Wedel. Выпускница факультетов европейского права, потребительского и конкурентного права, права интеллектуальной собственности, философии и современного искусства. Феминистка, член партии «зеленых».



Анна Мязга (она, ее), эксперт по устойчивому развитию и ESG в CWS Group. Более десяти лет иницирует и возглавляет проекты, связанные с ответственной цепочкой поставок, охраной окружающей среды, правами человека и этикой. Внедряет стратегии устойчивого развития в международной среде и в крупнейших польских компаниях.



Артур Новак-Гоцлавски (он, его), соучредитель и президент группы ANG SA (ранее ANG Spółdzielnia), работающей в финансовом секторе, и фонда Nienieodpowiedzialni. Участвует во многих общественных проектах, включая Конференцию финансовых предприятий, Конфедерацию Левиатан, сторонник бизнес-стратегий, основанных на идеях устойчивого развития, социального участия и создания общей стоимости. Признан «Человеком, который меняет бизнес» при первом вручении награды Форума ответственного бизнеса, финалист награды Яна Родовича «Анода», признаваемой Музеем Варшавского восстания за свою общественную деятельность. Группа ANG SA, соучредителем которой он является, получила множество наград в области бизнеса и социальной сферы, в том числе «Этичная компания 2015-2020» в конкурсе Puls Biznesu и PwC, «Работодатель года 2015-2019» в конкурсе AON, «Лучшее место для работы 2020», а в 2020 году – сертификат BCorp, самую важную награду в области КСО в мире.



Александра Недзведзка-Щисловска (она, ее), специалист по обучению в AstraZeneca. Разрабатывает учебные материалы для отдела глобального устойчивого развития. Является одним из руководителей радужной сети сотрудников в компании AstraZeneca, целью которой является просвещение, создание более инклюзивной рабочей среды и поддержка ЛГБТКИА+



людей. Интересуется распространением идеи союзничества, доступного дизайна и универсального дизайна.

Малгожата Петру (она, ее), андрагог, т.е. специалист по образованию взрослых, с отличием окончила Варшавский университет. Много лет была связана с автомобильной промышленностью, имеет многолетний опыт работы в различных областях управления персоналом. В течение трех лет является экспертом по управлению карьерой и специалистом по разнообразию в банке BNP Paribas. Является одной из создательниц и руководительницей программы «Женщины меняют BNP Paribas», которая способствует разнообразию и инклюзивности в банке. Верит в идею обучения на протяжении всей жизни (lifelong learning), руководит фондом Po Pierwsze Edukacja, через который поддерживает интересные образовательные проекты, адресованные различным общественным группам. В свободное время изучает секреты здорового образа жизни, получила постдипломное образование по специальности «Питание и диетическое консультирование» в SGGW.



Катажина Пецух (она, ее), специалист по корпоративной социальной ответственности и предотвращению социального исключения. На протяжении почти 20 лет занимается созданием межсекторальных партнерств, иницирует и реализует проекты, способствующие обеспечению равных возможностей и интеграции неблагополучных групп населения, развитию волонтерства и социальной активности, а также продвижению идеи баланса между работой и личной жизнью. В течение нескольких лет увлекается модерацией процессов творческого решения проблем и проектирования изменений на основании метода Design Thinking.



Тадеуш Реймус (он, его), психотерапевт, консультант, коуч. Практикующий интегративный психотерапевт, консультант, аккредитованный коуч Международной федерации коучей на уровне PCC (Professional Certified Coach); психолог по образованию и призванию. Выпускник факультета философии и психологии Ягеллонского университета, стипендиат Тилбургского университета, Нидерланды. В течение 20 лет руководит изменениями в командах и организациях. Руководит командой психотерапевтов,

работающих в онлайн-службе психологической поддержки www.mhhelpline.com. Является университетским преподавателем, автором стратегических документов, фасилитатором. Координирует стратегические проекты для бизнеса и государственного сектора.



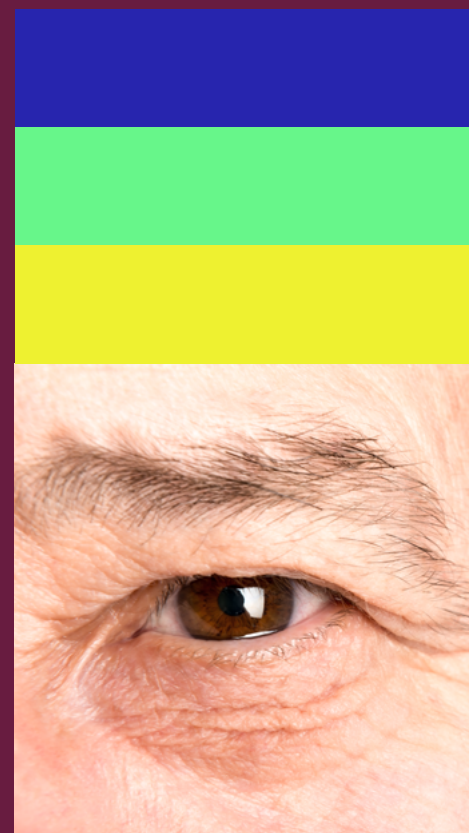
Сусанна Романцова (*она, ее*), лидерка в области разнообразия, равного обращения и культуры принадлежности в компании ИКЕА. Отвечает за создание инклюзивного рабочего места и интеграцию всех аспектов разнообразия в деловую практику. Один из создательниц трехлетней стратегии разнообразия и инклюзивности ИКЕА Польша, инициатив ИКЕА по предоставлению отцам отпуска по уходу за ребенком, «Пополам», Gender Equal Pay и инклюзивному подходу к управлению.

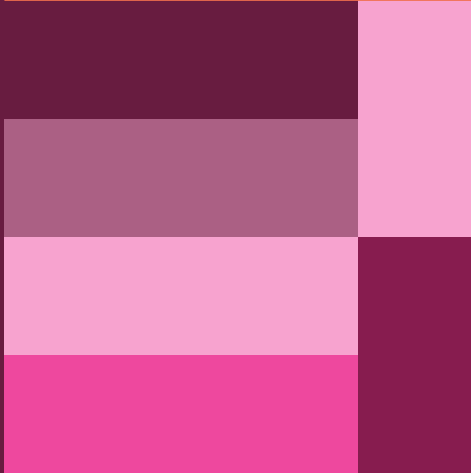
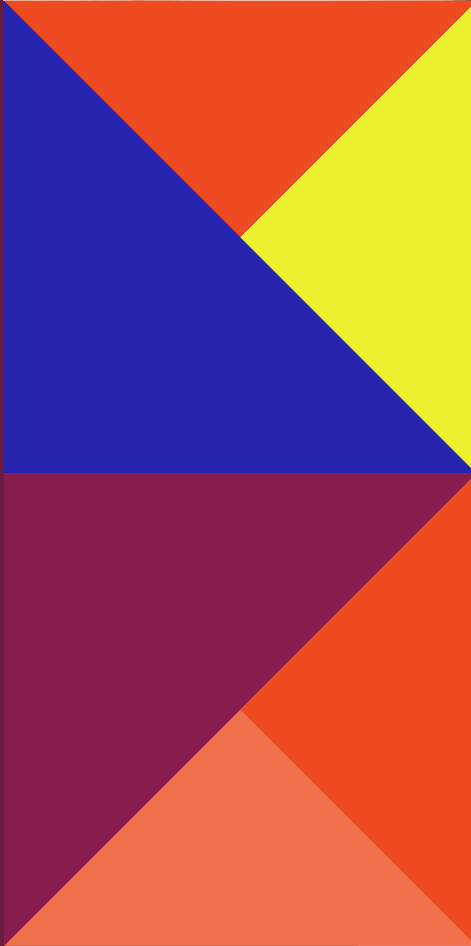


Доминика Садовска (*она, ее*), бизнес-тренер, медиатор, юрист. Специализируется на архитектуре организационной культуры, законодательстве и политике связанных с разнообразием и инклюзивностью отношений с сотрудниками. Более 15 лет сочетает деловой, научный и гуманистический подходы, работая на разных уровнях организаций и с разными группами клиентов и покупателей: от руководителей и управленческих команд многонациональных корпораций, до людей, занимающихся продажами, государственных служащих, инженеров, доверенных лиц, военизированных служб. Разрабатывает и внедряет стратегии и политику в области разнообразия и инклюзивности, проводит аудит негативного поведения, расследования случаев дискриминации и моббинга. Медиатор, специализируется в спорах и конфликтах, возникающих в связи с разнообразием и инклюзивностью. Основательница и эксперт Divercity+.



Кинга Высиньска-Ди Карло, к.н. (*она, ее*), социолог, специализирующаяся на методологии социальных исследований, дискриминации и групповых процессов. Получила знания и опыт в Польше (Ягеллонский университет, Collegium Civitas, Польская академия наук) и США (Университет Айовы, Университет Южной Каролины, Корнельский университет). Сотрудничает с Divercity+ в качестве эксперта по измерению разнообразия, инклюзивности, дискриминации и негативного поведения в организациях.





Вместо окончания

Мы заинтересованы в Вашей оценке этого издания, в каждом мнении, комментарии и предложении. В знакомстве с Вашей историей, связанной с проектированием и внедрением D&I, в Вашем передовом опыте и задачах, которые, возможно, еще впереди.

Мы будем рады, если Вы захотите поделиться ими с нами:

d.sadowska@divercityplus.com

beata.faracik@pihrb.org



Русская версия этой публикации стала возможной при поддержке:





Польский институт прав человека и бизнеса
Ченстохова 2022
ISBN: 978-83-940221-4-3