

# Dažādības vadība, riski un politikas minimums to novēršanai 1/13/24



PhD, Starptautiski sertificēta dažādības vadības eksperte, PwC Latvija dažādības un iekļaušanas prakses vadītāja

Agnese Cimdiņa

Dažādība organizācijās primāri nenozīmē atšķirības izskatā, dzimumā, ādas krāsā vai pārvietošanās veidā. Organizācijās ir redzamā un neredzamā dažādība, ko iespējams novērot indivīdu, grupu, komandu un nodaļu līmenī. Kaut arī potenciāls (un izaicinājumi) slēpjas neredzamajā, mērīt un atskaitīties ir ierasts par redzamo. Kāpēc tas ir problemātiski un kādi tam ir riski? Šajā rakstā – par dažādības vadības būtību, riskiem un sākotnējo minimuma politiku to novēršanai.

## Dažādība ir realitāte, nevis izvēle

Dažādība nav pēkšņš fenomēns. Dažādības vadības problemātika korporatīvajā vidē kļuva aktuāla jau 60 gados (sākotnēji ASV), taču joprojām augstie diskriminācijas rādītāji, strauji augošā globalizācija un mobilitāte, darbinieku trūkums (īpaši Eiropā), migrācijas, līdztiesības un ilgtspējas izaicinājumi, kā arī inovāciju un konkurētspējas nepietiekamība padara dažādības vadību par aktuālu nepieciešamību korporatīvajā un publiskajā sektorā. Turklāt dažādība ir realitāte, nevis izvēle. Izvēle ir attieksmē, izpratnē, kompetences apgūšanā, vadības stilā un stratēģijā.

Ziemeļeiropā un Latvijā dažādības un iekļaušanas jomā (*diversity & inclusion - D&I*) līdz šim galvenā uzmanība tikusi pievērsta sieviešu skaita palielināšanai dažādos organizāciju vadības līmeņos, savukārt uzņēmējdarbības vajadzības bijušas saistītas ar plašāka prasmju kopuma un dažādības potenciāla izmantošanu konkurētspējas celšanai. Līdz ar to D&I pieeja nav bijusi pietiekami sasaistīta ar organizāciju izaugsmes potenciāla kāpināšanu. Kopumā cilvēkresursu vadības ziņā uzņēmējdarbība Eiropā saskaras ar trim paralēliem izaicinājumiem:

1. paplašināt dažādību organizāciju vadības līmeņos jeb dažādot vadības sastāvu;
2. attīstīt zināšanas par darbinieku dažādības potenciālu un vadību;
3. novērst darbinieku trūkumu.

Šie izaicinājumi tiešā veidā ir saistīti ar D&I. Taču D&I prakses koncentrēšanās uz redzamās dažādības (piemēram, dzimuma un rases) uzskaiti ir ne tikai sašaurinājusi izpratni par dažādības vadības būtību, bet arī novērsusi uzmanību no riskiem, ko ietver kompetences trūkums dažādības vadībā.

## Dažādība jeb identitātes aisbergs

Dažādība ir fakts – nav divu identisku indivīdu. Dažādība ir cilvēka unikālo un atšķirīgo īpašību sastāvs. Dažādība ir jēdziens, kas kļūst aktuāls cilvēku saskarsmē, jo cilvēks nav dažāds attiecībā pret sevi, bet gan saskarsmē ar citiem vai citu redzējumā. Tāpēc arī dažādības veids un apjoms atšķirsies atkarībā no konteksta, grupas sastāva, dažādībai piešķirtās nozīmes un tās dimensiju rakstura vai mijiedarbes.

Dažādības dimensijas variē no redzamām atšķirībām (dzimums, vecums, ādas krāsa u.c.) līdz neredzamām

(dzīves pieredze, izglītība, aizspriedumi, vērtības, sociālekonomiskais stāvoklis u.c.). Zināšanas par neredzamajām dimensijām balstās uz padziļinātu izpratni. Iespējams, tieši tāpēc neredzamajām dimensijām D&I jomā tiek pievērsta mazāka uzmanība. Taču šis uzmanības trūkums ir būtisks šķērslis D&I sasaistei ar vērtību radīšanu, kas galu galā ir uzņēmējdarbības pamats.

Galvenās dažādības dimensijas es mēdzu iedalīt piecās kategorijās:

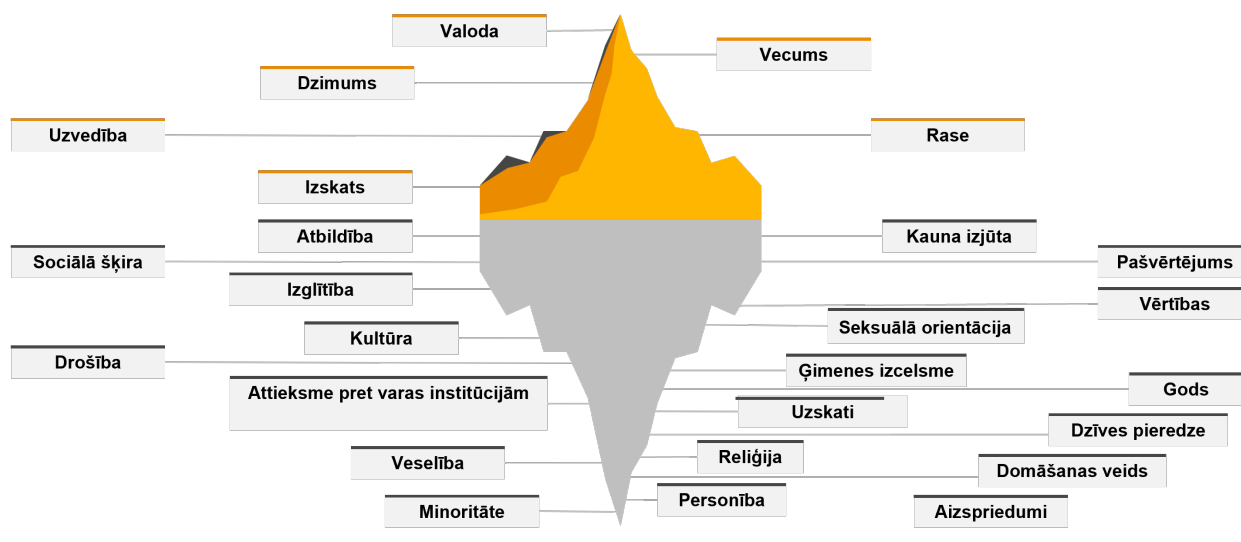
1. demogrāfiskās;
2. fiziskās un kognitīvās;
3. ar personību saistītās;
4. kultūrsociālās un sociālekonomiskās;
5. ar organizāciju un kompetenci saistītās.

Dažas no tām ir iedzimtas, taču lielāko daļu cilvēks iegūst dzīves gaitā.

Zīmīgi, ka D&I kontekstā konsultanti un uzņēmumu vadītāji primāri mēdz koncentrēties uz redzamajām dimensijām (vecums, dzimums, rase), nevis tām, kurās slēpjas dažādības potenciāls. Proti, ja pievēršamies dažādības vadības būtībai, tad ne jau šīs demogrāfiskās dimensijas ietekmē produktivitāti, inovētspēju, labbūtību vai citus organizāciju konkurētspējas rādītājus. Dažādības potenciāls slēpjas tieši neredzamajās dimensijās.

Redzamo un neredzamo dažādības dimensiju proporciju iesaku iztēloties kā cilvēka identitātes aisbergu, kur redzamā daļa veido pavisam niecīgu daļu. Turpretī neredzamā identitātes aisberga daļa ir apjomīga, bet tai D&I kontekstā netiek pievērsta pietiekama uzmanība, kaut arī tā vistiešākajā veidā ietekmē mūsu darbību un potenciālu organizācijā.

## Identitāte



Avots: Adaptēts no Brenna, L.R. 2018

Avots: Adapted from Brenna, Loveleen R. 2018: *Mangfoldsledelse. Mangfold og likestilling som bærekraftig konkurransefortrinn*. Cappelen Damm.

Oslo

## Dažādības kāpināšana bez kompetences un vadības

Vadītāji parasti zina, cik vīriešu un sieviešu strādā viņu organizācijā, cik darbinieku ir pirmspensijas vecumā, kāds ir pārstāvēto rasu vai tautību un valodu skaits, cik darbiniekiem ir redzamas invaliditātes pazīmes. Taču neatkarīgi no šo skaitļu proporcijām tie neatspoguļos dažādības un vērtību radīšanas potenciālu uzņēmumā. Sapulču efektivitāte, komandu darbs, darba process, uzdevumu risināšana, pakalpojumu attīstīšana būs atkarīga nevis no dzimuma vai ādas krāsas, bet no neredzamajām dimensijām – pieredzes, pasaules redzējuma, personības, radošuma, humora izjūtas, kauna vai pašpārlicības, drošības vai nedrošības sajūtas, sociālekonomiskiem un kultūras aspektiem u.c. Tas viss ietekmē darbinieka un vadītāja spēju sadarboties, risināt dažādas situācijas un konfliktus, saskatīt iespējas, vēlmi apšaubīt pieņēmumus un mācīties, zinātkāri, radošumu, vadības stilu utt.

Tātad, ja aizraujamies ar dažādības uzskaiti un kāpināšanu, neizprotot neredzamo dažādības dimensiju nozīmi un mijiedarbību ar vadības stilu un varas attiecībām organizācijā, tad šāda D&I pieeja mums, pirmkārt, liedz sasaistīt dažādību ar vērtību radīšanu un, otrkārt, var radīt būtiskus ar dažādību saistītus riskus, piemēram, darbinieku neapmierinātību, sliktāku sniegumu, konfliktus, vājāku komunikāciju un nepiederības sajūtu, kā arī robežlīniju, iekšējo un ārējo grupu veidošanos un reputācijas kritumu.

Līdz ar to dažādības ietekme organizācijā būs atkarīga ne tikai no dažādības veida, apjoma, grupas sastāva un robežlīnijām, bet galvenokārt no vadītāju spējas dažādību izprast un stratēģiski vadīt, no dažādībai piešķirtās nozīmes, definētajiem mērķiem un kopējā dažādības brieduma organizācijā.

Tādēļ, pievēršoties D&I jomas sakārtošanai savā organizācijā, ir būtiski apzināties, ka dažādība pati par sevi neietver nekādas (inovāciju, produktivitātes, labbūtības u.c.) garantijas – tai var būt gan negatīvi, gan pozitīvi rezultāti. Dažādības ietekme organizācijā būs atkarīga no vadības un darbinieku dažādības kompetences, stratēģiskas dažādības vadības un dažādības brieduma. Ja briedums ir vismaz viduvējs, dažādības kompetence – attīstīta, vadība – stratēģiska, tad ir pamats sasniegt tos pozitīvos D&I rezultātus, par kuriem vēstī virkne starptautisku ziņojumu un pētījumu – lielāku inovāciju un izaugsmes potenciālu, jaunus tirgus, labāku starptautisko konkurētspēju, augstāku cilvēkresursu efektivitāti, labāku organizācijas kultūru, veiksmīgāku pārmaiņu īstenošanu u.c.

## Sākotnējais dažādības politikas minimums

Lai izprastu, kā veidot dažādības vadības politiku un praksi, jāizprot, kas tieši ir dažādības vadība un ko ar to vēlamies panākt. Priekšstatam šeit sniegtas dažas definīcijas un priekšnosacījumu minimums dažādības vadībai, kas atvasināti no Norvēģijas un Dānijas dažādības vadības valsts standartiem, Starptautiskās dažādības vadības biedrības un Oksfordas rokasgrāmatas organizāciju dažādībā.

1. Vadītājam nepieciešamo kompetenču definīcija:

*Dažādības vadība ir dažādības kompetence un briedums, ko praksē pauž vadības darbs.*

1. Dažādības vadīšanas pamatelementu definīcija:

*Dažādības vadība ir uz vērtībām balstīta stratēģija, komunikācijas un vadības process, kas pieņem un izmanto noteiktas dažādības dimensijas un atšķirības kā organizācijas potenciālu.*

1. Dažādības vadīšanas mērķa definīcija:

*Dažādības vadība ir sistemātiska vadības pieeja, lai optimāli atraisītu un izmantotu dažādības potenciālu, sniegtu pozitīvu rezultātu organizācijai, tās darbiniekiem un interešu grupām, kā arī savienotu dažādību ar vērtību radīšanu.*

Tā kā dažādības vadību ietekmē gan apzināti un neapzināti pieņēmumi, gan izpratne par sabiedrības grupām un dažādības lomu, sākotnējais sekmīgas dažādības vadīšanas priekšnosacījums ir dažādības kompetence visos organizācijas līmeņos, kas citstarp ietver varas attiecību, savu un citu priekšstatu, komunikācijas formu un aizspriedumu apzināšanos, kā arī spēju saskatīt dažādības potenciālu uzdevumu risināšanā un formulēt D&I mērķus.

Savukārt dažādības politikas minimumā būtu jāietver:

- dažādības definīcija organizācijā;
- D&I darba mērķis organizācijā;
- politikas mijiedarbības ar organizācijas vispārīgo vīziju, misiju vai mērķi apraksts;
- identificētas vadības un darbinieku atbildības jomas;
- diskriminējošas izturēšanās un aizskarošas uzvedības (tostarp iebiedēšanas un uzmākšanās) definīcijas un aizliegums;
- politikas neievērošanas seku apraksts.

Pēc politikas formulēšanas un komunicēšanas visā organizācijā būtu ieteicams noteikt dažādības briedumu, lai identificētu iespējamus izaicinājumus un nepieciešamību celt dažādības kompetenci, kā arī sākt veidot dažādības vadības stratēģiju ar konkrētām darbībām un mērāmiem rezultātiem nosprausto mērķu sasniegšanai. Taču, ja organizācijas vadība apzinās, ka tai trūkst sākotnējās izpratnes dažādības politikas minimuma izstrādei, tad ir ieteicams sākt ar dažādības kompetences apgūšanu.

Ja vēlaties šo tēmu izprast dziļāk, aicinām uz mācību ciklu šā gada maijā [“Diversity Management: from Competence to Strategy”](#) (angļu valodā). Piedāvājam īpaši izdevīgus nosacījumus, ja mācībām piesakās vairāki uzņēmuma pārstāvji.