

# Управление многообразием, риски и минимум политики для их устранения 1/13/24



Руководитель пан-балтийской практики  
по вопросам разнообразия и инклюзии,  
PwC Латвия

Agnese Cimdina

Многообразие в организациях не означает в первую очередь различия внешнего вида, пола, цвета кожи или способа передвижения. Существует видимое и невидимое многообразие, которое можно наблюдать на уровне индивидов, групп, команд и отделов организации. Несмотря на то что потенциал (и вызовы) кроется в невидимом, принято выполнять измерения и отчитываться о видимом. Почему это является проблемой и какие риски ей присущи? В данной статье – о сути управления многообразием, рисках и начальной минимальной политике для их устранения.

## Многообразие – реальность, а не выбор

Многообразие – это не внезапно возникший феномен. Проблематика управления многообразием в корпоративной среде приобрела актуальность еще в 60-е годы (изначально в США), однако по-прежнему высокие показатели дискриминации, стремительное развитие глобализации и мобильности, нехватка рабочей силы (особенно в Европе), проблемы миграции, равноправия и устойчивости, а также недостаточность инноваций и конкурентоспособности делают управление многообразием актуальной необходимостью в корпоративном и публичном секторе. К тому же многообразие – реальность, а не выбор. Выбор – это отношение, понимание, освоение компетенции, стиль и стратегия руководства.

В Северной Европе и Латвии основное внимание в сфере многообразия и инклюзивности (diversity & inclusion – D&I) до сих пор уделялось увеличению доли женщин на разных уровнях руководства организаций, в свою очередь, потребности предпринимательской деятельности связывались с использованием более широкого набора навыков и потенциала многообразия для повышения конкурентоспособности. Таким образом, подход D&I был недостаточно связан с повышением потенциала роста организаций. В целом в плане управления человеческими ресурсами предпринимательская деятельность в Европе сталкивается с тремя параллельными вызовами:

1. расширить многообразие на уровнях руководства организаций, или разнообразить состав руководства;
2. углубить знания о потенциале многообразия работников и управлении им;
3. устранить нехватку рабочей силы.

Эти вызовы непосредственно связаны с D&I. Однако сосредоточенность практики D&I на подсчете видимого многообразия (например, полового и расового) не только сузила представление о сути управления многообразием, но и отвлекла внимание от рисков, вызванных недостатком компетенции в управлении многообразием.

## Многообразие, или айсберг идентичности

Многообразие – это факт: двух одинаковых индивидов не существует. Многообразие – это набор уникальных и отличительных черт человека. Многообразие – это понятие, приобретающее актуальность при общении с людьми, поскольку отличия человека проявляются не по отношению к себе, а при общении с другими или в представлении других. Поэтому вид и объем многообразия будут различаться в зависимости от контекста, состава группы, придаваемого многообразию значения и характера или взаимодействия его измерений.

Измерения многообразия варьируются от видимых различий (пол, возраст, цвет кожи и др.) до невидимых (жизненный опыт, образование, предрассудки, ценности, социально-экономическое положение и др.). Знания о невидимых измерениях опираются на углубленное понимание. Возможно, именно поэтому невидимым измерениям в сфере D&I уделяется меньше внимания. Однако такой недостаток внимания существенно препятствует сопряжению D&I с созданием ценностей, что в конце концов является основой предпринимательской деятельности.

Основные измерения многообразия я делю на пять категорий:

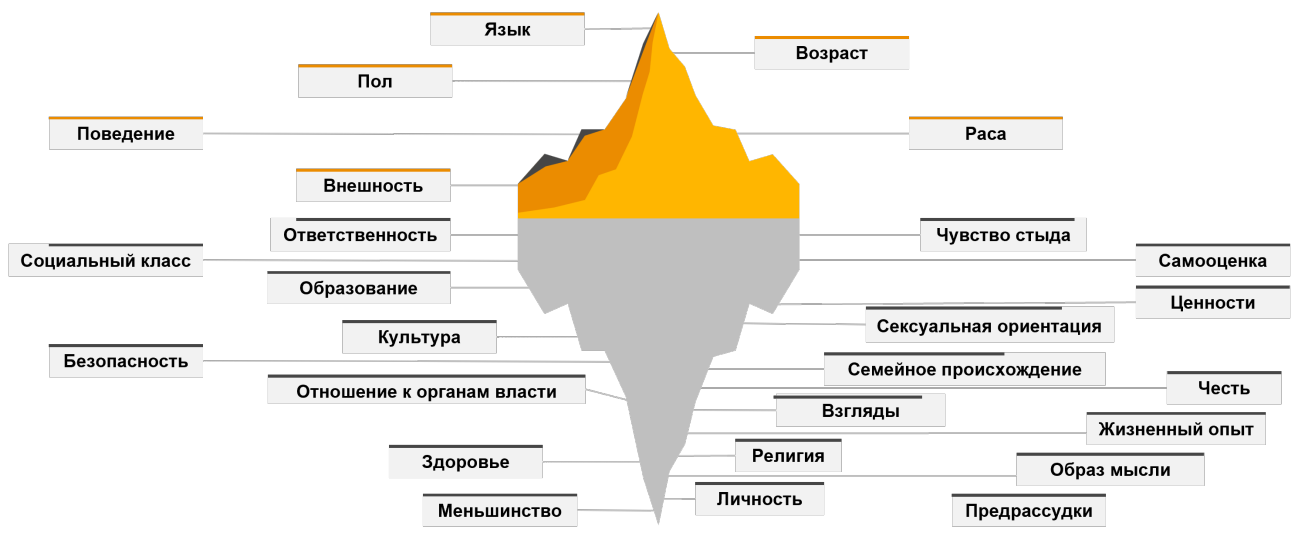
1. демографические;
2. физические и когнитивные;
3. связанные с личностью;
4. культурно-социальные и социально-экономические;
5. связанные с организацией и компетенцией.

Некоторые из них являются врожденными, но большую часть человек приобретает в течение жизни.

Примечательно, что в контексте D&I консультанты и руководители предприятий в первую очередь сосредотачиваются на видимых измерениях (возраст, пол, раса), а не на тех, в которых кроется потенциал многообразия. В частности, если обратиться к сути управления многообразием, нужно признать, что не эти демографические измерения оказывают влияние на продуктивность, новаторство, благополучие или другие показатели конкурентоспособности организаций. Потенциал многообразия кроется именно в невидимых измерениях.

Советую представлять себе пропорцию видимых и невидимых измерений многообразия как айсберг человеческой идентичности, видимая часть которого крайне невелика. Напротив, невидимая часть айсберга идентичности объемная, однако ей в контексте D&I не уделяется достаточно внимания, несмотря на то что она самым непосредственным образом влияет на нашу деятельность и потенциал в организации.

# Идентичность



Источник: адаптировано по Brenna, L.R. 2018

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

## Усиление многообразия без компетенции и руководства

Как правило, руководителям известно, сколько мужчин и женщин работает в их организации, сколько работников предпенсионного возраста, какова численность представленных рас, национальностей и языков, у скольких работников есть видимые признаки инвалидности. Но каким бы ни было их соотношение, эти цифры не отражают потенциал многообразия и создания ценностей на предприятии. Эффективность совещаний, командная работа, рабочий процесс, выполнение задач, развитие услуг зависят не от пола или цвета кожи, а от невидимых измерений – опыта, видения мира, личности, креативности, чувства юмора, стыда или самоуверенности, ощущения безопасности или небезопасности, социально-экономических и культурных аспектов и др. Все это оказывает влияние на способность работника и руководителя сотрудничать, разрешать различные ситуации и конфликты, усматривать возможности, на желание подвергать сомнению предположения и учиться, любознательность, креативность, стиль руководства и т.д.

Следовательно, если увлечься подсчетами и увеличением многообразия, не понимая значения невидимых измерений многообразия и их взаимодействия со стилем руководства и властными отношениями в организации, такой подход D&I, во-первых, не позволит нам увязать многообразие с созданием ценностей, а во-вторых, может создать существенные риски, связанные с многообразием, например неудовлетворенность работников, ухудшение результата, конфликты, ослабление коммуникации и чувства сопричастности, а также возникновение разделительных линий, внутренних и внешних групп, падение репутации.

Таким образом, влияние многообразия в организации будет зависеть не только от вида многообразия, объема, состава группы и разделительных линий, но и в первую очередь от умения руководителей понять многообразие и осуществлять стратегическое руководство, от придаваемого

многообразие значения, сформулированных целей и общей зрелости многообразия в организации.

Поэтому, обратившись к упорядочению сферы D&I в своей организации, важно осознавать, что многообразие само по себе не дает никаких гарантий (инноваций, продуктивности, благополучия и др.) – оно может принести как отрицательные, так и положительные результаты. Влияние многообразия в организации будет зависеть от компетентности руководства и работников в сфере многообразия, стратегического управления многообразием и уровня зрелости многообразия. Если уровень зрелости как минимум средний, компетенция многообразия развита, руководство является стратегическим, есть основания для достижения тех положительных результатов D&I, о которых говорится в многочисленных международных докладах и исследованиях: повышение потенциала инноваций и роста, новые рынки, улучшение международной конкурентоспособности, повышение эффективности человеческих ресурсов, улучшение организационной культуры, более успешное осуществление перемен и др.

## Начальный минимум политики многообразия

Чтобы понять, как разработать политику и практику управления многообразием, необходимо осознать, что именно является управлением многообразием и чего мы этим желаем достичь. Для примера здесь приводятся различные определения и минимум предварительных условий управления многообразием, взятые из государственных стандартов управления многообразием Норвегии и Дании, Международного общества по управлению многообразием и Оксфордского руководства по многообразию организаций.

### 1. Определение необходимых руководителю компетенций:

*Управление многообразием – это компетенция многообразия и зрелость, которые на практике выражаются в руководящей работе.*

### 1. Определение основных элементов управления многообразием:

*Управление многообразием – это основанная на ценностях стратегия, процесс коммуникации и управления, который принимает и использует определенные измерения многообразия и различия как потенциал организации.*

### 1. Определение цели управления многообразием:

*Управление многообразием – это систематический подход руководства, направленный на оптимальное высвобождение и использование потенциала многообразия, обеспечение положительного результата организации, ее работникам и группам по интересам, а также соединение многообразия с созданием ценностей.*

Поскольку на управление многообразием оказывают влияние как осознанные и неосознанные предположения, так и представление об общественных группах и роли многообразия, исходным предварительным условием успешного управления многообразием является компетенция многообразия на всех уровнях организации, что помимо прочего предусматривает осознание властных отношений, своих и чужих представлений, форм коммуникации и предрассудков, а также способность увидеть потенциал многообразия в решении задач и сформулировать цели D&I.

В свою очередь, в минимум политики многообразия необходимо включить:

- определение многообразия в организации;
- цель работы D&I в организации;
- описание взаимодействия политики с общим видением, миссией или целью организации;
- идентифицированные сферы ответственности руководства и работников;
- определения и запрет дискриминирующего обращения и оскорбительного поведения (включая запугивание и преследование);
- описание последствий несоблюдения политики.

Сформулировав политику и ознакомив с ней всю организацию, рекомендуется определить степень зрелости многообразия, чтобы идентифицировать возможные вызовы и необходимость повышать компетенцию многообразия, а также начать работу над стратегией управления многообразием, предусматривающей конкретные действия и измеримые результаты в достижении поставленных целей. Однако, если руководство организации осознает недостаток изначального понимания для разработки минимума политики многообразия, рекомендуется начать с освоения компетенции многообразия.

Желающих углубиться в данную тему приглашаем в сентябрь текущего года на учебный цикл [Diversity Management: from Competence to Strategy](#) (на английском языке). При записи на обучение нескольких представителей предприятия предлагаем особо выгодные условия.